



# De rol van nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer

---

*Een onderzoek naar de visie van Nederlandse expatstagiars in Maleisië*

**Auteur:** Versteegt, D.  
**Studentnummer:** F131546  
**Universiteit:** Universiteit Utrecht  
**Departement:** Bestuurs- en Organisationswetenschap  
**Master:** Communicatie, Beleid en Management  
**Afstudeerbegeleider:** Prof. dr. Eugène Loos  
**Tweede lezer:** Dr. Madeline Winnubst  
**Datum:** 15-12-2015

## VOORWOORD

Momenteel leest u het voorwoord van mijn scriptie van de master Communicatie, Beleid en Management. Het betreft een onderzoek naar verschillende visies ten aanzien van de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer in Maleisië.

Acht maanden geleden vertrok ik met lood in mijn schoenen naar de andere kant van de wereld om bij Guinness Anchor Berhad te gaan werken op de Corporate Relations en Legal afdeling. De tranen bij het afscheid op Schiphol veranderden in vele gelukkige momenten met fijne mensen, tropische weekenden en bijzondere verschillen in praktijken op de werkvloer. Wat aanvankelijk een stage van zes maanden zou zijn, is omgezet naar een contract voor een jaar. Een ervaring die ik niet had willen missen, en die op vele fronten is mogelijk gemaakt door de hulp van mijn begeleider Prof. dr. Eugène Loos.

In eerste instantie gaf Eugène mij de toestemming en mogelijkheid om mijn scriptie in het buitenland te schrijven. Daarnaast heeft hij mij begeleid vanaf een afstand van meer dan 10.000 kilometer en hielp hij mij met het zoeken naar oplossingen in plaats van het stellen van grenzen. Ik ben erg blij dat ik op deze manier ben begeleid en dat deze kans mij is geboden. Dit heeft voor mij mogelijk gemaakt mijn scriptie met veel plezier te schrijven. Een fulltime werkweek naast het schrijven van een scriptie versnelt het proces niet, maar maakt het wel ontzettend interessant en leerzaam. Het heeft het mij de mogelijkheid geboden om de wetenschap die is onderzocht in dit onderzoek in de praktijk te kunnen aanschouwen en te doen begrijpen. Daarnaast heeft het mij kennis laten nemen van andere culturen en gewoonten die ongetwijfeld nuttig zijn voor mijn verdere loopbaan in Nederland.

In maart sta ik na een jaar weer met beide benen in Nederland. Dan ga ik iedereen weer zien die ik nu moet missen. Mijn lieve vader, mijn moeder en Leo, mijn twee broers Gert en Peet en mijn vrienden en vriendinnen. Ik heb hier ontzettend veel leuke mensen leren kennen die me dierbaar zijn geworden, maar zonder de berichten over en weer naar Nederland was de uitvoer van dit onderzoek wellicht een stuk zwaarder geweest.

Ik wens u graag veel leesplezier toe!

Een zonnige groet,  
Dionne Versteegt

# INHOUDSOPGAVE

<b>1. INLEIDING.....</b>	<b>6</b>
1.1 DE HANDELSRELATIE TUSSEN NEDERLAND EN MALEISIE .....	6
1.2 NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIRS IN MALEISIË .....	7
1.3 VERSCHILLENDE VISIES VANUIT DE WETENSCHAP .....	9
1.3.1 DE VISIE VAN HOFSTEDE .....	9
1.3.2 WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK MALEISIË.....	11
1.3.3 OPPONENTEN .....	11
1.4 EMPIRISCH ONDERZOEK.....	12
1.5 VRAAGSTELLING.....	12
1.6 RELEVANTIE VAN DIT ONDERZOEK.....	12
1.7 DOEL VAN DIT ONDERZOEK.....	13
1.8 OPBOUW VAN DE SCRIPTIE .....	14
<b>2.METHODOLOGIE .....</b>	<b>15</b>
2.1 RESPONDENTEN.....	15
2.2 ONDERZOEKSTECHNIKEN .....	15
2.3 PROCES.....	17
2.4 VERANTWOORDELIJKHEDEN ALS ONDERZOEKER.....	19
2.5 KWALITEITSEISEN EN CRITEREA .....	19
<b>3. DE ROL VAN DE MALEISISCHE NATIONALE CULTUUR VOOR DE PRAKTIJEN OP DE WERKVLOER VOLGENS HOFSTEDE .....</b>	<b>21</b>
3.1 DE CULTUURDIMENSIES OP DE WERKVLOER IN MALEISIË VOLGENS HOFSTEDE EN AANHANGERS .....	21
3.1.1 MACHTSAFSTAND.....	22
3.1.2 INDIVIDUALISME VS COLLECTIVISME.....	26
3.2.3 ONZEKERHEIDSVERMIDJING .....	29
3.2.4 FEMINIEN VS MASCULIEN.....	31
<b>4. KRITIEK OP DE CULTUURDIMENSIES VAN HOFSTEDE .....</b>	<b>35</b>
4.1 ALGEMENE KRITIEK VAN DE OPPONENTEN.....	35
4.1.1 AFBAKENING VAN DE RESPONDENTEN.....	35
4.1.2 BENADERING VAN HET BEGRIP 'CULTUUR'.....	37
4.1.3 VRAAGSTELLING.....	38
4.1.4 POLITIEKE EN ECONOMISCHE INVLOEDEN.....	39
4.2 KRITIEKPUNTEN IN HET SPECIFIEKE GEVAL VAN MALEISIË .....	40
4.2.1 VERANDERINGEN .....	40

4.2.2 HETEROGENITEIT .....	41
4.2.3 VERSCHILLEN IN RELIGIES EN WAARDEN.....	41
4.2.4 BICULTURALITEIT .....	43
4.3 IMPLICATIES VOOR DE VRAGEN AAN NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIRS .....	43
<b>H5. DE VISIE VAN DE NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIR .....</b>	<b>45</b>
5.1 DE MACHTSAFSTAND.....	45
5.2 INDIVIDUEEL VS COLLECTIEF .....	48
5.3 ONZEKERHEIDSVERMIJDING .....	50
5.4 FEMINIEN VS MASCULIEN.....	54
5.5 ONDERLINGE VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN .....	56
<b>H6. DE VISIE VAN DE NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIR VERGELEKEN MET DE RESULTATEN VAN DE WETENSCHAPPELIJKE STUDIES.....</b>	<b>60</b>
6.1 DE CULTURELE DIMENSIES VAN HOFSTEDE .....	60
6.2 OPPONENTEN .....	61
6.3 VERSCHILLEN EN VERANDERINGEN IN MALEISIË.....	63
<b>7. CONCLUSIE.....</b>	<b>65</b>
<b>8. DISCUSSIE .....</b>	<b>67</b>
<b>9. LITERATUURLIJST.....</b>	<b>70</b>
<b>BIJLAGE I: CULTUURDIMENSIES VAN HOFSTEDE</b>	
<b>BIJLAGE II: RESPONDENTEN</b>	
<b>BIJLAGE III: ORGANISATIES</b>	
<b>BIJLAGE IV: VRAGENLIJST INDIVIDUELE INTERVIEWS</b>	
<b>BIJLAGE V: VRAGENLIJST FOCUSGROEP</b>	
<b>BIJLAGE VI: CODEBOOM</b>	

## SAMENVATTING

De wereld globaliseert en dit leidt tot groeiende vervlechting en interdependentie van naties, economieën en culturen (Rijksoverheid, 2015). Maleisië is momenteel één van de belangrijkste Oost-Aziatische ontvangers van directe buitenlandse investeringen als gevolg van de hoge mate van belangstelling door multinationals. Er zijn veel expats werkzaam en daarnaast is het land een populair stageland voor vele Nederlandse studenten. Deze stagiairs worden gedurende hun stageperiode geconfronteerd met de Maleisische nationale cultuur, zowel in hun vrije tijd als op de werkvloer. Vanuit de wetenschap zijn er verschillende visies ten aanzien van de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer.

In dit onderzoek worden er drie van dergelijke visies beschreven.

De eerste visie is die van Hofstede. Hij onderzocht 160.000 werknemers in 60 landen van de multinational IBM (Houthoofd, 2001, p.18) en ontdekte vier bipolaire dimensies die de basis vormde om nationale culturen van verschillende landen te beschrijven. Dit zijn 'Machtsafstand', 'Individualistisch/Collectivistisch', 'Onzekerheidsvermijding' en 'Feminien/Masculien'. Later zijn deze nog uitgebreid door de dimensie 'Lange en Korte termijn oriëntatie' en 'Indulgence'. Hofstede heeft na zijn onderzoek een vertaalslag gemaakt naar de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer en beschrijft per cultuurdimensie twee uitersten van bepaalde situaties op de werkvloer binnen de cultuurdimensies, gerelateerd aan een nationale cultuur. Uitgaande van deze theorie, betekent dit dat aan de hand van deze culturele dimensies en scores kan worden voorspeld wat voor verschillen Nederlandse stagiairs zullen opmerken in de praktijken op de werkvloer in Maleisië.

De tweede visie is die van wetenschappers die specifiek onderzoek hebben gedaan naar de rol van de nationale cultuur in Maleisië voor onder andere de praktijken op de werkvloer. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen wetenschappers die de vier culturele dimensies van Hofstede hebben onderzocht in Maleisië, en degenen die juist die kritiek hebben op de toepassing van dit model in het specifieke geval van Maleisië. Bijvoorbeeld omdat Maleisië is veranderd sinds het onderzoek of door de opvallende heterogene cultuur die Maleisië kenmerkt.

De derde visie is die van opposenten die haaks tegenover de ideeën van Hofstede staan en kritiek hebben op zijn theorie en de culturele dimensies. In dit onderzoek worden deze kritieken beschreven binnen vier hoofdthema's. Dit zijn: de afbakening van de groep respondenten, de benadering van het begrip cultuur, de vraagstelling en de politieke en sociaaleconomische invloeden die een rol spelen.

Vanuit deze visies zijn er vijf 'sensitizing concepts' gevormd die dienen als basis voor de vragenlijst voor de semigestructureerde kwalitatieve interviews en de focusgroepen die zijn gehouden onder 19 Nederlandse expatstagiairs. De sensitizing concepts zijn machtsafstand (hiërarchie/ taken/ inbreng/ beslissingsbevoegdheid/ afhankelijkheid/ groepsdynamiek), individueel versus collectief (communicatie/ harmonie/ relaties), onzekerheidsvermijding (werkdrang/ standaardisatie/ tijdsdruk/ stress/ emoties) feminien versus masculien (waarden/ concurreren/ samenwerken/ gelijkheid) en onderlinge verschillen en overeenkomsten (heterogeniteit/ omgang/ etnische groeperingen/ frictie door verschillen/ religie/ overeenkomsten). Aan de hand van de empirische studie wordt onderzocht welke

rol Nederlandse expatstagiairs toekennen aan nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer. Vervolgens wordt deze visie geduid aan de hand van de drie eerder onderzochte wetenschappelijke visies. Zo wordt achterhaald welke visie in dit specifieke geval overeenkomt en vervolgens wat dit betekent voor aankomende stagiairs in Maleisië. De volgende hoofdvragen worden beantwoord:

- 1) Hoe beleven Nederlandse expatstagiairs de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer bij private Europese multinationals gevestigd in Maleisië tijdens het dagelijkse werken?
- 2) In hoeverre is de visie van de Nederlandse expatstagiair te duiden aan de hand van verschillende wetenschappelijke visies ten aanzien van de rol van nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer?
- 3) Wat betekent dit voor aankomende Nederlandse expatstagiairs die in de toekomst in Maleisië stage lopen?

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat Nederlandse expatstagiairs geen expliciete rol toekennen aan de nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer. In veel gevallen hebben zij namelijk geen eenduidige visie ten aanzien van de culturele aspecten die zijn getoetst omdat zij onderscheid zien tussen bijvoorbeeld afdelingen, etnische groeperingen, individuen en situaties. Er zijn wel een aantal gemeenschappelijke thema's die volgens de Nederlandse expatstagiairs kenmerkend zijn en die dus, ondanksverschillen in organisaties en verschillende etnische groeperen en mensen, mogelijk gekoppeld kunnen worden aan de nationale cultuur van Maleisië en de invloed hiervan voor praktijken op de werkvloer. Aan de hand van de resultaten kan worden geconcludeerd dat er verschillende elementen uit de drie beschreven wetenschappelijke visies aansluiten bij de visie van de Nederlandse expatstagiair.

In ieder geval kan worden geconstateerd dat een cross culturele theorie die kenmerken van verschillende landen onderscheidt, niet als absolute waarheid kan worden beschouwd. Ook kunnen er voorafgaand aan een stage geen aannames worden gedaan over de doorwerking van een nationale cultuur op de praktijken op de werkvloer. Dit komt omdat door onderscheid tussen organisaties, etnische groeperingen, individuen en situaties eigen (sub-)culturen ontstaan binnen organisaties. Daarnaast is de interpretatie van de expatstagiair zelf van invloed op zijn/haar ervaring ten aanzien van culturele aspecten. Er zijn dus meerdere factoren van invloed voor de praktijken op de organisatie dan slechts nationale cultuur. Wel zijn er opvallende thema's die door meerdere expatstagiairs worden benoemd en die mogelijk gekoppeld kunnen worden aan de Maleisische nationale cultuur. Dit betekent dat de aanname van Hofstede dat de nationale invloed altijd een expliciete doorwerking heeft op de praktijken op de werkvloer in dit geval niet aannemelijk is. Voor Nederlandse expatstagiairs die in de toekomst stage gaan lopen in Maleisië betekent dit dat zij zich niet kunnen voorbereiden op culturele verschillen door het simpelweg aannemen van beweringen over nationale culturen en de invloed hiervan op de werkvloer. Er zijn een aantal kenmerken waar zij rekening mee kunnen houden (zie hoofdstuk 4), maar verder zullen de organisatie waar zij werkzaam zijn en de mensen waar zij mee werken bepalend zijn voor de uiteindelijke praktijken op de werkvloer.

## **1. INLEIDING**

De wereld globaliseert en dit leidt tot groeiende vervlechting en interdependentie van naties, economieën en culturen (Rijksoverheid, 2015). Maleisië is momenteel één van de belangrijkste Oost-Aziatische ontvangers van directe buitenlandse investeringen als gevolg van de hoge mate van belangstelling door multinationals. Het internationale karakter van het organisatieleven in Maleisië heeft veel expats aangetrokken en ook stages voor Nederlandse studenten worden steeds populairder. Het Malaysian Ducht Business Council, een non-profit organisatie die is opgezet in 1996 door Maleisische en Nederlandse bedrijven om de handel en investeringen tussen beide landen te bevorderen, heeft voor meer dan 500 Nederlandse studenten bemiddeld in het vinden van een stage. Deze stagiairs krijgen gedurende hun stageperiode te maken met de Maleisische nationale cultuur en alle praktijken van mensen die daarmee samenhangen. Vanuit de wetenschap zijn er verschillende visies ten aanzien van dergelijke verschillen tussen nationale culturen en de rol daarvan voor de praktijken op de werkvloer. In dit onderzoek wordt die van Hofstede beschreven, die van wetenschappers die specifiek ingaan op de nationale Maleisische cultuur en de rol hiervan voor de werkvloer, en die van opposenten van Hofstede. De antwoorden van de respondenten over hun ervaringen op de werkvloer bij Europese private multinationals in Maleisië, worden vervolgens geduid aan de hand van deze wetenschappelijke visies ten aanzien van de rol van nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer (zie hoofdstuk 3 en 4). Door middel van een empirisch onderzoek onder Nederlandse expatstagiairs wordt vervolgens onderzocht in hoeverre de nationale cultuur volgens hen een rol speelt in de verschillen tussen de praktijken op werkvloer en welke visie vanuit de wetenschap in dit specifieke geval dus het meeste aansluit. Uiteindelijk wordt beschreven wat dit inhoudt voor aankomende expatstagiairs die in de toekomst een stage in Maleisië willen lopen.

### **1.1 DE HANDELSRELATIE TUSSEN NEDERLAND EN MALEISIE**

Globalisering biedt werkgelegenheid, maakt producten wereldwijd verkrijgbaar, bevordert flexibiliteit en innovatie, en opent nieuwe markten voor Nederlandse bedrijven (Rijksoverheid, 2015). Het gaat om een onomkeerbare tendens, die inhoudt dat de wereld een progressieve integratie ondergaat (De Beule en Van den Bulcke, 2004, p.91). Dit komt niet alleen tot uiting in meer frequente, maar vooral in intensere handelsrelaties, grensoverschrijdende productiviteit, technologische uitwisselingen, informatie- en communicatiestromen en ruimere culturele invloeden (De Beule en Van den Bulcke, 2004, p.91). De economische dimensie is volgens Mamman et. al (2012, p.103) veruit het meest dominant besproken onderdeel van het globalisatie discours (Mamman et. al, 2012, p.103). Maar Mamman et. al (2012) stellen dat het onmogelijk is om globalisatie slechts te bespreken in termen van economische of sociaal-politieke perspectieven. Het proces en de impact van globalisatie rijkt volgens hen veel verder dan dat; het is multidimensionaal en complex. Economische integratie heeft ook impact op de cultuur en de politieke autonomie in een land (Mamman et. al, 2012, p.104). Globalisering draagt bij aan het overbrengen van kennis en kunde tussen landen, vooral tussen ontwikkelde en minder ontwikkelde landen (Mamman et. al, 2012, p.105).

Volgens Stiglitz (2006) is Maleisië één van de weinige derdewereld landen dat economisch gezien heeft geprofiteerd van de globalisatie. (Mamman et. al, 2012, p.106). De ontwikkelingen vanuit Maleisië om een wereldmarkt met minder grenzen te creëren, zijn begonnen in de geschiedenis. De havensteden in Maleisië zijn voorbeelden van het culturele pluralisme dat zich open stelde voor nieuwe en vreemde invloeden van buitenaf en worden nog steeds gebruikt (Ibrahim, 2014, p.116). De crisis die heerste van begin tot midden 1980's, heeft vervolgens verder bijgedragen aan de verdere globalisering van het land. Er is in Maleisië na deze periode meer nadruk gelegd op export en op minder beperkingen voor buitenlandse investeringen in het land (Peetz en Todd, 2000, p.8). De overheid stimuleerde het aantrekken van buitenlandse investeringen door het beleid ten aanzien van buitenlandse investeringen te versoepelen (Peetz en Todd, 2000, p.8), wat heeft geleid tot een versterking van de industriële groei en de economie. Tahir (2001) voegt hier aan toe dat Maleisië menselijke expertise nodig had in verschillende gebieden om zeer concurrerend te worden ten opzichte van andere ontwikkelde landen. Dit omdat de meerderheid van de vaardigheden en kennis met betrekking tot nieuwe technologieën uit goed ontwikkelde naties kwamen (Hafiti Binti Mohd Tahir, 2001, p.3). Het inhuren van expats was één van de manieren om het Maleisische personeelsbestand bloot te stellen aan expertise (Hafiti Binti Mohd Tahir, 2001, p.3).

Maleisië is nu één van de belangrijkste Oost-Aziatische ontvangers van directe buitenlandse investeringen, als gevolg van de hoge mate van belangstelling door multinationals in Maleisië (Peetz en Todd 2008, p.8). Maleisië is sterk geïntegreerd in de wereldeconomie, een grote ontvanger van buitenlandse investeringen en een sterke deelnemer in de internationale handel in productie (Peetz en Todd, 2008, p.8). Vandaag de dag zijn er vele multinationals gevestigd in Maleisië, waaronder Shell, Philips, ING, Dutch Lady en Unilever. De Rijksoverheid (2015) beschrijft dat de betrekkingen tussen Nederland en Maleisië stabiel zijn. De samenwerking tussen beide landen is volgens hen vooral gericht op economie en innovatie. Voor Nederland is Maleisië binnen de Associatie van Zuidoost-Aziatische Naties de grootste handelspartner en de op één na grootste investeringspartner. Nederland is verantwoordelijk voor meer dan 3% van de exportwaarde van Maleisië (Rijksoverheid, 2015). Door de Rijksoverheid (2015) wordt daarnaast beschreven dat veel Nederlandse studenten belangstelling hebben voor stages en leerplaatsen in Maleisië (Rijksoverheid, 2015).

## **1.2 NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIRS IN MALEISIË**

Organisaties benadrukken vaak het belang van persoonlijke ontmoetingen, diepgaande informatie en persoonlijke relaties voor de handel met buitenlandse markten. Mensen met buitenlandervaring kunnen nuttig zijn voor de handel door hun goede geïnternaliseerde kennis van buitenlandse markten en doordat zij onderdeel zijn van een internationaal netwerk (Graneli, Lodefalk, 2014, p.1). Het verplaatsen van mensen door internationaal opererende operaties kan de uitwisseling van geïnternaliseerde kennis vergroten, de coördinatie verbeteren en een gemeenschappelijke organisatiecultuur versterken. Daarnaast kan het ervoor zorgen dat schaarse kennis wordt overgedragen aan andere landen. Het bereiken van deze voordelen eist geen permanente overplaatsing van personen, wat de beperkingen van immigratie voorkomt (Graneli, Lodefalk, 2014, p. 1). Bartol en Martin (1998), definiëren deze 'individuen die geen burgers zijn in de landen waarin ze



zijn toegewezen om te werken' als expats, en Shephard (1996) beschrijft dat 'iedereen die buiten zijn eigen land werkt' een expat is (Tahir, 2001, p.3).

De mogelijkheid om buitenlandervaring op te doen, wordt ook door studenten steeds meer aangegrepen. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar internationale stages en de voordelen hiervan. Van hoof (1999, 2000, 2001) onderzocht de voordelen van studenten die leven, werken en studeren in het buitenland en kwam tot de conclusie dat het grootste voordeel is dat ze worden blootgesteld aan een andere sociale en culturele omgeving (Arndt, 1984; Calleja, 1995; Lamey, 1990; Saliba, 1995; Swanson, 1969). Het verandert stereotypingen van andere nationaliteiten (Stangor, Jonas, Stroebe, & Hewstone, 1994) en laat het studenten vanuit een ander perspectief naar de wereld kijken (Remy, Nathan, Becker, & Torney, 1975).

Nuffic (2009, p.4) beschrijft dat er door Europese programma's en door mondiale ontwikkelingen op het gebied van het hoger onderwijs het laatste decennia een vrijwel constante stijging is geweest van het aantal studenten met een buitenlandse studie-ervaring. Uit hun rapport komt naar voren dat er meer dan 70.000 internationale studenten zijn, waarvan een groot deel een deel van zijn of haar studie in het buitenland volgt. Uit cijfers van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt van de Universiteit Maastricht blijkt dat het grootste deel van deze uitgaande studenten naar het buitenland gaat voor een stage, eventueel gecombineerd met onderwijs (Nuffic, 2009, p. 4). In het HBO gaat het om ongeveer driekwart en binnen universitair onderwijs om twee derde van het aantal studenten dat naar het buitenland gaat (Nuffic, 2009, p. 4). Uit de cijfers van het rapport van Nuffic (2009) blijkt dus dat er steeds meer studenten te maken krijgen met de verschillen in praktijken op de werkvloer in een ander land en nationale cultuurverschillen omdat zij voor een stage in het buitenland kiezen. Deze studenten, die als stagiair in een organisatie in het werkzaamheden verrichten, vallen binnen de definities van expat van Bartol en Martin (1998) en Shephard (1996). Om deze reden noem ik deze groep studenten 'expatstagiairs'. Er zijn een echter wel aantal relevante verschillen tussen expats en expatstagiairs. Zo hebben de studenten uit dit onderzoek geen familie die zij meebrengen naar het buitenland en is ook de tijdsduur verschillend.

### **Malaysian Dutch Business Council (MDBC)**

Het MDBC draagt bij aan het versterken van de organisationele relatie tussen Nederland en Maleisië. Het is een actieve bilaterale kamer van koophandel en heeft meer dan 200 bedrijfsleden inclusief vele Nederlandse en Maleisische multinationals. Het is een non-profit organisatie die opgezet is in 1996 door Maleisische en Nederlandse bedrijven om de handel en investeringen tussen beide landen te bevorderen (Rijksuniversiteit Groningen, 2014). De drie voornaamste functies van MDBC zijn informatieverschaffing, netwerken en evenementenorganisatie, en de representatie van haar leden. Het MDBC is vergelijkbaar met een bilaterale Kamer van Koophandel en heeft momenteel 170 leden, van multinationals tot eenmansbedrijven, voornamelijk uit Nederland en Maleisië. De bedrijven komen vanuit vele verschillende industrieën, zoals: Finance, Logistics, Manufacturing, ICT, Oil & Gas, Agriculture, FMCG, Services Education en Hospitality (Rijksuniversiteit Groningen, 2014). Een andere

belangrijke activiteit van de MDBC is het Student Internship Program, waarmee de MDBC gedurende de afgelopen jaren al voor meer dan 500 Nederlandse studenten een stageplaats in Maleisië heeft gecoördineerd (Rijksuniversiteit Groningen, 2014). Stagiairs die deelnemen aan dit programma leven en werken ongeveer vier tot zes maanden in Maleisië.

Het is voor expats, en dus wellicht voor expatstagiairs, echter niet altijd eenvoudig om te wennen aan een gastland (Takeuchi, Yun en Tesluk 2002). De meest genoemde reden voor expats om voortijdig te stoppen met een buitenlandse opdracht, is een slechte aanpassing aan- of aanvaarding van de cross culturele cultuur (Takeuchi, Yun en Tesluk 2002, p. 3). Pomeroy (2006) beweert dat 51% van de expats moeite heeft met de uitvoering van de opdracht omdat ze zich moeilijk aan kunnen passen aan het gastland. Malek (2011, p.19) beschrijft daarop aansluitend dat het onvermogen om zich aan te passen in een gastland voornamelijk wordt veroorzaakt door sociaal-culturele factoren en dat dit dus los staat van de professionele vaardigheden. Ondanks de globalisering, en dus de 'kleiner' geworden wereld zijn culturele verschillen en normen en waarden van landen dus kritieke aspecten blijven die niet vergeten mogen worden (Malek Abdul Malek, 2011, p.19).

### **1.3 VERSCHILLENDE VISIES VANUIT DE WETENSCHAP**

Vanuit de wetenschap zijn er verschillende visies ten aanzien van verschillen tussen nationale culturen en de rol daarvan binnen de praktijken op de werkvloer. In deze scriptie worden drie visies vanuit de wetenschap onderzocht, die vervolgens in een empirisch onderzoek worden vergeleken met de visie van de Nederlandse expatstagiairs. Dit zijn Hofstede, wetenschappers die specifiek ingaan op de nationale Maleisische cultuur, en ten slotte opponenten van Hofstede.

#### **1.3.1 DE VISIE VAN HOFSTEDE**

Er zijn verschillende studies verricht naar de invloed van nationale cultuur op de werkvloer. Een auteur die zich al sinds het einde van de zestiger jaren met dit onderwerp heeft beziggehouden is Geert Hofstede (1980, 2001). Hij is een Nederlands organisatiepsycholoog, die internationale bekendheid geniet op het gebied van interculturele studies (Wikipedia.nl, 2015). Hofstede heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar verschillen in nationale culturen en demonstreerde in zijn empirisch onderzoek dat de culturele verschillen tussen naties van invloed zijn op het functioneren van organisaties (Houthoofd, 2001, p.18). Hofstede onderzocht 160.000 werknemers in 60 landen van de multinational IBM (Houthoofd, 2001, p.18) en ontdekte vier bipolaire dimensies die de basis vormde om nationale culturen van verschillende landen te beschrijven. Het ging om de volgende vier dimensies, te weten machtsafstand; 'Individualistisch/Collectivistisch', 'Onzekerheidsvermijding en 'Feminiën/Masculiën'. In 1991 werden deze nog uitgebreid door de dimensie 'Lange en Korte termijn oriëntatie' en 'Indulgence'. Hofstede heeft na zijn grootschalige onderzoek een vertaalslag gemaakt naar de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer. Hofstede beschrijft hierbij per cultuurdimensie de twee uitersten van bepaalde situaties op de werkvloer binnen de cultuurdimensies, gerelateerd aan een nationale cultuur.

De eerste vier dimensies worden in dit onderzoek uitgebreid behandeld, omdat van deze dimensies het meest is onderzocht wat de uitwerking is op de werkvloer organisaties en omdat de meeste

wetenschappers die een specifiek vertaalslag maken naar het land Maleisië ook op deze vier punten voortborduren. In de onderstaande tabel worden deze vier cultuurdimensies beknopt weergegeven die Hofstede beschrijft in zijn artikel 'Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.' Een uitgebreide beschrijving van deze cultuurdimensies en de visie van Hofstede wordt beschreven in paragraaf 3.1. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de vertaalslag gemaakt naar de rol hiervan binnen de praktijken werkvloer volgens Hofstede.

Culture dimension	Related to:
Power Distance	the different solutions to the basic problem of human inequality
Individualism/Collectivism	the integration of individuals into primary groups
Uncertainty Avoidance	the level of stress in a society in the face of an unknown future
Masculinity/Femininity	the division of emotional roles between women and men

*Tabel 1.1: De cultuurdimensies van Hofstede (Hofstede, 2011).*

Hofstede heeft met zijn onderzoek veel reacties teweeg gebracht die erg uiteenlopend zijn. Zo stelt Jones (2007, p.3) in het artikel 'Hofstede – Culturally questionable?' dat:

Hofstede's research has had a remarkable effect on academics and practioners alike. Hofstede's model has been instrumental in the implementation of many business systems, including; compensation practices, budget control practices; entrepreneurial behaviour; training design; conflict resolution; workgroup dynamics and performance; innovation; leadership styles; management control systems; participative mangement (Michael 1997, 84; Smith 1998; 62) and of course many other cross-cultural issues (Jones, 2007, p. 3).

Jones (2007, p. 5) beschrijft in hetzelfde artikel vervolgens dat:

Criticised and complemented on the breadth, depth and import of his study into culture ("Culture's Consequences") Hofstede's work has been nothing in short of highly controversial. Like some of the great economists (Keunes, Malthus, Philips) Hofstede is not without his protagonists and antagonists. Many arguments run against Hofstede's work.

Wann Yusof (2011, p. 127) beschrijft in het artikel 'Organizational culture and its impact on firm performance: Case study of Malaysia' over het onderzoek van Hofstede het volgende:

Over the last decade, the issue concerning the approach to measure culture and its impact have been significantly debated. Several studies by Hofstede (1980/1998/2001) measured organizational culture and develop new theory. Whereas other study focus on the theory and aim to search empirical validation (House et al. 2004). Although there were many dimensions of organizational culture have been studied, Hofstede (1980) four culture dimensions is recognized as the most well-known and widely applied in management and organization

research (e.g., Van Everdingen and Waarts 2003; Waarts and and Everdingen 2005; Catana and Catana 2010).

Hieruit kan dus worden geconcludeerd dat het onderzoek van Hofstede in ieder geval veel bekendheid geniet. Of de verschillende scores van Nederland en Maleisië op de vier bovengenoemde dimensies daadwerkelijk worden opgemerkt door Nederlandse expatstagiairs en hoe ze hier betekenis aan geven, wordt in deze studie onderzocht.

### **1.3.2 WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK MALEISIË**

In het specifieke geval van Maleisië, zijn er naast Hofstede volgens Fontaine en Richardson (2005, p.83) nog niet veel onderzoekers die eigen pogingen hebben gedaan om de Maleisische nationale cultuur te onderzoeken. In de meeste gevallen beroepen onderzoekers zich volgens Fontaine en Richardson (2005, p.83) nog steeds op het model van Hofstede. In hoofdstuk 3 wordt ook uiteengezet wat onderzoekers meer recentelijk hebben ontdekt in het specifieke geval van Maleisië als het aankomt op de culturele dimensies van Hofstede. De onderzoeken die worden gebruikt, zijn van Goodwin (1991), Kennedy (2000), Lim (2002) Wan Yussof (2011), Razak, Mee Tien et. al (2013) en Ken Tzu Ting en Yeh Ying (2013). Per cultuurdimensie worden vervolgens de uitkomsten van deze onderzoeken beschreven, in welke mate dit afwijkt van Hofstede, en wat dit volgens de theorie van Hofstede betekent voor de praktijken op de werkvloer.

Naast de beschreven cultuurdimensie die zijn heronderzocht in Maleisië, zijn er aan aantal relevante thema's die worden herhaald door onderzoekers in het specifieke geval van Maleisië. Ten eerste is er volgens hen veel veranderd in Maleisië sinds het onderzoek van Hofstede in 1890, wat invloed heeft op de nationale cultuur. Daarnaast wordt Maleisië gekenmerkt door een opvallend heterogene cultuur waarin drie redelijk dominante bevolkingsgroepen (Malay, Chinese en Indian) naast elkaar leven. Deze groepen hebben verschillende een andere etniciteit, hebben andere dominante waarden en hangen verschillende religies aan. Verschillende wetenschappers hebben onderzoeken verricht naar de rol van deze verschillen. Dit zijn o.a. Lim (2001), Abdul Rashid en Ho (2003), Haniffa en Cooke (2000), Lenartowicz en Roth (1999), en Fontaine en Richardson (2005) en Gom et. Al (2015). Hun visie wordt beschreven in hoofdstuk 3.

### **1.3.3 OPPONENTEN**

De derde visie met betrekking tot dit onderwerp zijn wetenschappers die lijnrecht tegenover de visie van Hofstede staan. Deze groep worden in dit onderzoek opposanten genoemd. Wetenschappers die schrijven over het werk van Hofstede (1980, 2001) zijn onder anderen organisatieantropologen als Koot en Boesenkool (1994) en Tennekes (2003). Een artikel dat wordt gebruikt om de kanttekeningen bij de Hofstede theorie te beschrijven, is het artikel 'Hofstede – Culturally questionably' van Jones (2007). In dit artikel wordt uitgebreid ingegaan op Hofstedes werk met betrekking tot cultuur en acht argumenten tegen Hofstede. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van het model van Joannides et. Al (2012). Hierin beschrijven zij de empirische, theoretische en methodologische zwakheden en de lage contributie aan de wetenschap van het model van Hofstede. Dit model wordt aangevuld met kritieken

van andere wetenschappers die een afwijkende visie op het begrip (organisatie-) cultuur hebben. Dit zijn o.a. McSweeney (2002), Lowe (2002), Baskerville (2003) en Joannides (2012). Hun visie wordt beschreven in paragraaf 4.1.

#### **1.4 EMPIRISCH ONDERZOEK**

Soudijn (2005, p. 36) beschrijft dat het traditie is om een onderscheid te maken tussen theorie en empirie in een onderzoek. Hierover zegt hij dat 'een theorie een verzameling is van samenhangende uitspraken over verschijnselen en dat empirie datgene is wat men direct ervaart.' Volgens Soudijn (2005, p.36) wordt in aansluiting hierop gesproken over empirische wetenschappen, waaronder de vakgebieden worden verstaan waarin kennisverwerving vooral berust op directe waarneming (Soudijn, 2005, p.36). De drie beschreven visies van wetenschappers ten aanzien van de rol van de nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer worden in dit onderzoek tegen elkaar afgezet en vervolgens wordt onderzocht wat de expatstagiairs op de werkvloer ervaren en wat hun visie is. Hier is het onderscheid binnen dit onderzoek tussen theorie en empirie zichtbaar. In het theoretische deel worden verschillende zienswijzen ten aanzien van nationale cultuur geanalyseerd en de rol hiervan voor de praktijken op de werkvloer. In het empirische deel onderzoek de ervaringen van Nederlandse expatstagiairs ten aanzien van de culturele verschillen in de praktijken op de werkvloer in de in Maleisië gevestigde 7 private Europese multinationals. Naar aanleiding van hun visie wordt vervolgens onderzocht welke wetenschappelijke visie(s) gebruikt kunnen worden om de rol van nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer in dit specifieke geval te duiden.

#### **1.5 VRAAGSTELLING**

- 1) Hoe beleven Nederlandse expatstagiairs de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer bij private Europese multinationals gevestigd in Maleisië tijdens het dagelijkse werken?
- 2) In hoeverre is de visie van de Nederlandse expatstagiair te duiden aan de hand van verschillende wetenschappelijke visies ten aanzien van de rol van nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer?
- 3) Wat betekent dit voor aankomende Nederlandse expatstagiairs die in de toekomst in Maleisië stage lopen?

#### **1.6 RELEVANTIE VAN DIT ONDERZOEK**

Om een helder beeld te schetsen van de relevantie van dit onderzoek heb ik deze opgedeeld in wetenschappelijke relevantie en maatschappelijke relevantie.

##### **Wetenschappelijke relevantie**

De wetenschappelijke relevantie is dat eerder wetenschappelijk onderzoek naar rol van de nationale cultuur op de praktijken op de werkvloer wordt getoetst onder een specifieke groep respondenten. Twee elementen worden hierin voornamelijk belicht: Ten eerste welke visie(s) uit de wetenschap op de doorwerking van nationale cultuur op de praktijken op de werkvloer het meest toepasbaar zijn voor Nederlandse expatstagiairs die tijdelijk in Maleisië werkzaam zijn. Ten tweede wordt belicht welke

verschillen worden opgemerkt op de werkvloer en wat dit betekent voor verschillen tussen praktijken die expatstagiairs opmerken op de werkvloer vanuit de nationale cultuur waarin zij leven.

De groei van Nederlandse studenten die tijdelijk werkzaam in de vorm van een stage in Maleisië groeit. Er is al veel geschreven over de cultuurverschillen en expats, bijvoorbeeld door Binti Mohd Tahir (2001), (2008), Abdul Malek (2008) en Peetz en Tod (2001). Stagiairs worden nog niet vaak als doelgroep beschouwd in deze specifieke context. De rol van cultuur is nog niet toegespitst op de specifieke situatie van de Nederlandse student in Maleisië, terwijl Nederlandse studenten wel veel belangstelling hebben voor stages en leerplaatsen in Maleisië (Rijksoverheid, 2015). Er is vanuit de wetenschap veel onderzoek gedaan naar de invloed van de nationale cultuur op de daadwerkelijke praktijken op de werkvloer. Binnen deze visies zijn uiteenlopende, relevante verschillen merkbaar en door dit onderzoek uit te voeren wordt getoetst welke visie volgens de Nederlandse expatstagiair het meest van toepassing is in Maleisië en hoe deze verschillen in de praktijken op de werkvloer verklaard kunnen worden vanuit de wetenschap.

### **Maatschappelijke relevantie**

De groep studenten die worden bemiddeld via MDBC groeit per jaar. Daarnaast zijn er ook (inter-) nationale organisaties in Maleisië die zelfstandig studenten aannemen voor een stage en zijn er ook nog de commerciële bemiddelingsbureaus zoals bijvoorbeeld Stageinazie.nl, Globalplacement.com, Stagereizen.nl en Abroad-internships.com. Ook zijn er lokale en internationale organisaties die zonder inschakeling van bemiddelingsbureaus Nederlandse stagiairs aannemen. Zoals Van Hoof en Verbeeten (2005, p.43) aangeven, is een internationale uitwisseling voor veel studenten meer dan alleen maar een professionele ervaring. Het zorgt er voor dat stereotyperingen over bepaalde culturen veranderen over andere nationaliteiten en het laat de wereld vanuit een ander perspectief zien (Van Hoof en Verbeeten, 2005, p.43). Studenten staat, naast dat zij zich op professioneel vlak gaan ontwikkelen een periode te wachten waarin culturele verschillen zichtbaar worden, zowel binnen het dagelijks leven in Maleisië als op de werkvloer. In dit onderzoek wordt vanuit de wetenschap beschreven wat voor verschillen toekomstige stagiairs kunnen verwachten in de praktijken op de werkvloer. Voor de Nederlandse expatstagiairs kan het handig zijn om te begrijpen welke verschillen voortkomen uit de nationale cultuur en wat voor effect dit mogelijk heeft op hun toekomstige stageperiode.

### **1.7 DOEL VAN DIT ONDERZOEK**

Het doel van dit onderzoek is om een beeld te vormen van de verschillen in de praktijken op de werkvloer tussen Nederland en Maleisië die voortkomen uit, en te verklaren zijn aan de hand van verschillen in nationale culturen. Er is een mogelijkheid dat Nederlandse expatstagiairs nog niet bekend zijn met de Maleisische cultuur en dat onwetendheid onbegrip kan veroorzaken of bijvoorbeeld de communicatie en uit te voeren praktijken lastiger kan maken terwijl een inzicht in deze verschillen de situatie op de werkvloer wellicht verbetert. Door de ervaringen en visie te duiden vanuit de wetenschap wordt inzicht verkregen over de rol ten aanzien van de nationale cultuur en de voor de praktijken op de werkvloer en de gevolgen hiervan voor een stage in Maleisië. Dit onderzoek biedt

handvatten voor aankomende Nederlandse expatstagiars in Maleisië. Maleisië is een aantrekkelijk land voor Nederlandse stagiairs en het biedt ondersteuning als van te voren bekend is wat de nationale cultuur voor invloed kan hebben op hun stageperiode.

## **1.8 OPBOUW VAN DE SCRIPTIE**

In het eerste hoofdstuk worden de inleiding en bredere context van dit onderzoek beschreven en wordt uitgelegd op welke vragen dit onderzoek antwoord dient te geven. Hierin komt de handelsrelatie tussen Nederland en Maleisië aan bod en wordt beschreven dat er jaarlijks vele expatstagiars werkzaam zijn in Maleisië.

In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd welke methoden worden gebruikt om de hoofdvragen uit paragraaf 1.5 te beantwoorden en wordt verder ingegaan op de respondenten, de onderzoekstechnieken het proces en de verantwoordelijkheden die ik als onderzoeker heb. Daarnaast worden de kwaliteitseisen en criteria voor dit onderzoek beschreven.

In hoofdstuk 3 en 4 wordt een theoretische basis gelegd en worden drie wetenschappelijke visies beschreven ten aanzien van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer in Maleisië. In hoofdstuk 3 en paragraaf 4.2 komen vijf belangrijke sensitizing concepts aan bod die de basis vormen voor de dataverzameling in het empirische deel van dit onderzoek. Dit zijn 'Machtsafstand', 'Individualisme/Collectivisme', 'Onzekerheidsvermijding', 'Feminien/Masculien' en 'Onderlinge verschillen en biculturaliteit'. De derde visie van opponenten wordt beschreven in paragraaf 4.1 en wordt vergeleken met de resultaten van het empirische onderzoek om te controleren of deze wetenschappelijke visie meer overeenkomt. In paragraaf 4.3 wordt een beschrijving gegeven van de implicaties van de vragenlijst voor dit empirische deel.

In hoofdstuk 5 wordt de visie van de Nederlandse expatstagiars beschreven aan de hand van de eerder geformuleerde sensitizing concepts. De codeboom die hiervoor is gebruikt is opgenomen in de bijlage. Vervolgens wordt in hoofdstuk 6 een koppeling gemaakt van deze resultaten aan de drie wetenschappelijke visies die zijn beschreven in hoofdstuk 3 en 4.

In hoofdstuk 7 worden de hoofdvragen beantwoord en wordt dus de conclusie van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 8 wordt daarop aansluitend de discussie beschreven.

## **2.METHODOLOGIE**

### **2.1 RESPONDENTEN**

De respondenten zijn Nederlandse studenten die via het MDBC een stage lopen bij een Europese, private multinational in Maleisië. Een representatief aantal studenten wordt ondervraagd middels semigestructureerd open vragen zodat aan de hand van hun visie kan worden geïdentificeerd welke wetenschappelijke visie van toepassing is op de praktijken op de werkvloer en wat voor effect dit heeft op een stageperiode in Maleisië voor Nederlandse expatstagiairs. Voor dit onderzoek maakt het geslacht en leeftijd van de expatstagiairs niet uit. Wel gaat het erom dat zij vanuit een Nederlands onderwijsinstituut een stage lopen in Maleisië. Hierbinnen wordt ook geen onderscheid gemaakt tussen afstudeerstagiairs of meeloopstagiairs, zolang een stagiair wel meerdere dagen per week actief is op de werkvloer en dus actief in aanraking komt met de praktijken op de werkvloer.

Per lichting worden er ongeveer 50 tot 70 studenten geplaatst door MDBC, met maximaal 5 studenten per organisatie. Binnen dit onderzoek is er dus geen mogelijkheid om al mijn respondenten binnen slechts één organisatie te interviewen. Een deel van de groep studenten wordt geplaatst bij private multinationals, afkomstig uit Europa en met vestigingen in Nederland en andere landen in Europa, en andere continenten. Branches waarin deze studenten opereren zijn: IT, Consultancy, Consumer Products & Appliances, Food & Beverages, Manufacturing en Facilitating. Om mogelijk te maken dat respondenten uit soortgelijke organisaties worden geïnterviewd, wordt onderscheid gemaakt in stagiairs werkzaam bij Europese private multinationals (MNO's) met een vestiging in Maleisië. In de bijlage is een overzicht van de Nederlandse expatstagiairs opgenomen.

### **2.2 ONDERZOEKSTECHNIKEN**

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen, wordt gebruik gemaakt van de methodologische opzet die in deze paragraaf uiteen wordt zett. O'Leary (2004, p.98) geeft aan dat de gekozen technieken antwoord moeten geven op de hoofdvraag, binnen je capaciteiten en interesse moeten vallen en praktisch en haalbaar moeten zijn. Daarnaast beschrijft O'Leary (2004, p.94) het belang van het beantwoorden van de basisvragen over 'wie je populatie is, waarbinnen deze populatie valt, wanneer je wat uitvoert, hoe je data verzamelt en wat voor informatie je wilt van je populatie. O'Leary (2004, p. 104) beschrijft dat bij het verzamelen veel onderzoekers die kwalitatieve data verzamelen niet omdat zij zoeken naar een representatieve uitkomst. Aangezien een kleine populatie vraagt om bepaalde data, kan de uitkomst niet als een algemeen gegeven worden gepresenteerd. De populatie bestaat uit Nederlandse studenten die via MDBC een stage lopen in Maleisië. Doordat deze populatie is gekozen met een specifiek doel voor ogen, duidt dit op 'handpicked sampling' (O'Leary, 2004, p. 104). In dit onderzoek worden culturele verschillen onderzocht die doorwerken op de praktijken op de werkvloer. O'Leary (2004, p. 118) beschrijft dat onderzoekers vaak een beroep doen op enquêtes of interviews om culturele verschillen in groepen te onderzoeken.



In dit explorierend, kwalitatief onderzoek is gekozen voor het houden van twee focusgroepen van maximaal vier personen en het afnemen van semigestructureerd interviews met een nog nader aantal te bepalen respondenten (zie ook saturatiepunt in paragraaf 2.3). Focusgroepen zijn goed voor een eerste verkenning van een concept en het genereren van creatieve ideeën. Ze worden vaak gebruikt om te testen, te evalueren en/of een programma te beoordelen (viWTA, 2006, p. 135) en bieden de mogelijkheid om inzicht te krijgen in het functioneren van bepaalde groepen in de maatschappij of het begrijpen van gedrag van mensen (Lucassen en Hartman, 2007, p. 55) Bij focusgroepen maakt men expliciet gebruik van de interactie in de groep om data en inzichten te verzamelen die minder toegankelijk zijn zonder die interactie (Lucassen en Hartman, 2007, p. 55). Deelnemers worden aangemoedigd om na te gaan in welke mate ze dezelfde of juist afwijkende ideeën en ervaringen hebben vergeleken met anderen (Lucassen en Hartman, 2007, p. 55). De topics, en vervolgens de vragen, van deze interviews komen voort uit de literatuurreview die in eerste instantie worden uitgevoerd. De interviews worden afgenomen onder Nederlandse stagiairs die stage lopen in Maleisië via het MDBC. Om een zo betrouwbaar mogelijk antwoord op mijn hoofdvraag te krijgen, worden meerdere technieken gebruikt. Dit zijn de volgende:

1. **2 focusgroepen met 7 deelnemers:** Een focusgroep is een gestructureerde discussie onder een kleine groep van stakeholders (4-12 personen), begeleid door een ervaren gespreksleider (viWTA, 2006, p. 135). Voor deelnemers die minder welbespraakt zijn of schroom hebben zich in groep te manifesteren, kan een groep van acht deelnemers te groot zijn. In een kleinere groep (3-5 personen) komen dergelijke deelnemers beter tot hun recht (Van Male, 2015). Voor dit onderzoek met studenten bestaat een mogelijkheid dat zij elkaar willen overschreeuwen. Om dit te voorkomen is een grote focusgroep opgedeeld in 3 personen die werkzaam zijn in de facility, en 4 in de techniek. Op deze manier wordt ook niet de nadruk gelegd op verschillen in soorten werkzaamheden, maar op praktijken op de werkvloer. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over de voorkeuren en waarden van (uiteenlopende) mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp en om te kunnen verklaren waarom ze die meningen hebben (viWTA, 2006, p. 135).
2. **11 kwalitatieve semigestructureerd interviews:** Het interview is een onderzoeksmethode waarbij een interviewer bij een geïnterviewde uitspraken probeert te ontlokken over een bepaald onderwerp (Eurib, 2010, p. 1) Er zijn verschillende interviewtechnieken te onderscheiden en over het algemeen wordt gesteld dat des te exploratiever het karakter van het onderzoek is, des te minder de interviewer in het interview dient te sturen (EURIB, 2010, p.1). Bij weinig sturing vanuit de interviewer wordt ook wel gesproken van een 'non-directief' interview. Als een onderzoek als doel heeft om op meerdere vragen een diversiteit aan antwoorden te krijgen, dan is het semigestructureerd interview geschikt (Eurib, 2010, p. 1). Bij dit type interview bevat het interview schema meer vragen dan bij een ongestructureerd interview, waarbij het interviewschema uit een klein aantal algemene vragen bestaat. Vragen

binnen het interviewschema van semigestructureerd interviews zijn scherper geformuleerd, maar de antwoord categorieën staan niet vast (Eurib, 2010, p. 1).

O'Leary (2004, p.121) beschrijft dat de interviews die worden uitgevoerd voor dit type onderzoek vaak diepte-interviews zijn en dat ze, net zoals de observatie, vaak vormgegeven zijn als een soort gesprekken. Aangezien de interviews buiten werktijd gehouden worden, zullen deze enigszins 'informeel' van aard zijn. Juist doordat deze interviews de vorm van een gesprek aannemen en de respondenten in dezelfde doelgroep zitten als ik, wordt dat kans vergroot dat er diepgaande informatie wordt gewonnen. De semigestructureerd interviewvragen zullen zo open mogelijk gesteld worden voor het verkrijgen van valide en betrouwbare antwoorden zonder onbewust aan te sturen op een bepaalde visie.

De antwoorden van de 19 respondenten over hun ervaringen op de werkvloer bij Europese private multinationals in Maleisië worden vervolgend geduid aan de hand van de verschillende wetenschappelijke visies die in hoofdstuk 3 en 4 zijn beschreven. Dit door te achterhalen welke rol de studenten toekennen aan de rol van de nationale cultuur op de praktijken op de werkvloer toekennen en vervolgens welke van de gekozen drie wetenschappelijke stromingen een soortgelijke rol beschrijven. Uit het resultaat van dit onderzoek kan ook naar voren komen dat verschillende elementen uit deze drie visies worden benoemd. Het doel van dit onderzoek is dus niet om te achterhalen welke van de drie wetenschappelijke visies 'waarheid' is maar om de visie van de respondenten te onderzoeken en deze te duiden aan de hand van verschillende wetenschappelijke inzichten.

## **2.3 PROCES**

Voor dit onderzoek verricht wordt een literatuurreview verricht en een empirisch onderzoek uitgevoerd. In dit onderzoek wordt de gefundeerde theorie benadering van Strauss en Corbin (1998) gebruikt. Dit houdt in dat er een theoretische basis wordt gebruikt ter ondersteuning van een kwalitatief onderzoek. Hiervoor dienen volgens (Strauss & Corbin, 1998) eerst sensitizing concepts geformuleerd te worden. Sensitizing concepts zijn een centrale thema's of attenderende begrippen die naar voren komen door de bestudering van relevante theoretische literatuur en moeten het onderzoeksonderwerp zo veel mogelijk afbakenen (van der Zande, 2009, p.10). De gefundeerde theoriebenadering bestaat uit een combinatie van drie stappen die ieder als 'kwalitatief' kunnen worden gekarakteriseerd. Men begint met tekstuele ('kwalitatieve') data, vervolgens wordt er een 'kwalitatieve' methode gebruikt om nominale ('kwalitatieve') variabelen te ontwikkelen waarop de onderzoekseenheden worden gemeten en daarna wordt de samenhang tussen de gemeten variabelen op een niet-statistische ('kwalitatieve') manier geanalyseerd (Hak, 2007, p.6). De rode draad in dit onderzoek bestaat ten eerste uit de beschrijving van de sensitizing concepts. De sensitizing concepts zijn machtsafstand (hiërarchie/ taken/ inbreng/ beslissingsbevoegdheid/ afhankelijkheid/ groepsdynamiek), individueel versus collectief (communicatie/ harmonie/ relaties), onzekerheidsvermijding (werkdrang/ standaardisatie/ tijdsdruk/ stress/ emoties) feminien versus masculien (waarden/ concurreren/ samenwerken/ gelijkheid) en onderlinge verschillen en overeenkomsten (heterogeniteit/ omgang/ etnische

groeperingen/ frictie door verschillen/ religie/ overeenkomsten). De sensitizing concepts worden uitgelegd in hoofdstuk 3 en 4.

Door middel van een empirisch onderzoek onder Nederlandse expatstagiairs wordt middels semigestructureerd interviews en focusgroepen onderzocht in hoeverre de nationale cultuur volgens hen een rol speelt in de verschillen tussen de praktijken op werkvloer en welke visie vanuit de wetenschap in dit geval dus het meeste aansluit. In uitspraken van de respondenten wordt gezocht naar constructen die op voorhand zijn vastgesteld (de sensitizing concepts). Aan elke uitspraak die daar aan voldoet wordt vervolgens de code van dat construct toegekend (Scitpieaf, 2015). Voordat het empirisch gedeelte uit wordt gevoerd, is het belangrijk eerst een pretest uit te voeren. Op die manier kan worden achterhaald of de vraagstelling goed is en of genoeg informatie kan worden verzameld uit de interviews. Mocht dit niet het geval zijn, kan de vraagstelling vroegtijdig worden aangepast. Cleary et al. (2014, p.473) beschrijven voor het aantal respondenten dat geïnterviewd dient te worden binnen kwalitatief onderzoek, dat een onderzoeker rekening dient te houden met het saturatiepunt. Bij te weinig respondenten kan er wel voldoende diepte bereikt worden, maar is het onderzoek niet breed genoeg, terwijl bij te veel respondenten risico ontstaat dat data onhandelbaar of oppervlakkig wordt (Cleary et al, 2014, p. 473). Het aantal respondenten hangt daarom af van het saturatiepunt, wat inhoudt dat het proces van interviews afnemen is voltooid wanneer concepten meerder malen zijn benoemd zonder dat er nieuwe concepten of thema's worden benoemd door respondenten (Cleary et al. 2014, p.473). Cleary et al. (2014, p.473) benoemen in hun artikel dat:

Analysis is carried out after each interview and when the researcher finds the conceptual wellspring has dried up and interviewees reiterate each other's' ideas, one way or another, redundancy has been achieved. Saturation is reached when 'all questions have been thoroughly explored in detail [and] no new concepts or themes emerge in subsequent interviews (Trotter 2012, p. 399)'.

Om het saturatiepunt te bereiken wordt de afname van een vooraf opgestelde semigestructureerd vragenlijst herhaald onder respondenten totdat bepaalde thema's of concepten worden herhaald zonder dat er nieuwe worden beschreven. Aan de hand van de interviewresultaten wordt vervolgens onderzocht welke wetenschappelijke visie(s) kunnen worden gebruikt om de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer in dit specifieke geval te duiden en wat voor invloed dit heeft op de stage van aankomende stagiairs in Maleisië.

De analyse van de data start met een inductief stadium van open coderen en wordt gevolgd door axiaal en selectief coderen, waarmee een toenemende interpretatie en ontwikkeling van 'sensitizing concepts' wordt aangeduid (Van Staa en Evers, 2010, p. 5). Bij inductieve analyse is de theorie dus het resultaat van data-analyse, er worden 'bottom-up' theoretische concepten gegenereerd aan de hand van empirie (Van Staa en Evers, 2010, p. 5). Strikt deductieve analyse is weinig populair in

kwalitatieve kringen. In de praktijk wordt het wel degelijk toegepast, maar dan niet op de rigide wijze zoals dat in kwantitatief onderzoek gebruikelijk is (Van Staa en Evers, 2010, p. 5).

## **2.4 VERANTWOORDELIJKHEDEN ALS ONDERZOEKER**

O'Leary (2004, p. 42) stelt dat nu wordt erkend dat onderzoek en dus de onderzoekers verantwoordelijkheid dragen voor de vorming van kennis. Dit heeft er toe geleid dat de noodzaak van ethische en politieke bewustzijn meer wordt erkend en dat macht, politiek en ethiek nu actief moet worden 'gemanaged' door de onderzoeker. Het is bijvoorbeeld belangrijk om tijdens het afnemen van interviews bewust te zijn van verbale en non-verbale communicatie van jezelf en van degene die je interviewt. Het verbale en non-verbale gedrag van een interviewer bepaalt sterk hoe ver de geïnterviewde wil gaan bij het uiten van zijn mening (Eurib, 2010, p. 3). Eurib (2010, p. 4) beschrijft dat er drie bronnen zijn die de objectiviteit van de resultaten kunnen aantasten (de geïnterviewde, de situatie en de interviewer) en dat de grootste bron voor aantasting van objectiviteit de interviewer zelf is. Bijvoorbeeld door (zowel verbaal als non-verbaal) afkeurend te reageren of als er sprake is van een interpretatiebias. In dit geval wordt er een interpretatie gemaakt welke afbuigt in de richting van de mening van de interviewer (Eurib, 2010, p. 4). De ruis die ontstaat door deze zogenaamde fouten kan worden vergeleken met wat O'Leary (2004) beschrijft als de verantwoordelijkheden van de onderzoeker voor het vormen van nieuwe kennis. Onderzoeksresultaten mogen volgens hem niet worden beschreven vanuit een eigen mening van een onderzoeker, of bijvoorbeeld omdat dit gunstig is voor bepaalde machts-, politieke en ethische vraagstukken. Als onderzoeker draag je de verantwoordelijkheid voor het naar buiten brengen van valide, betrouwbare en indien mogelijk generaliseerbare onderzoeksresultaten, waarin je belangen van jezelf of andere partijen buiten beschouwing laat.

## **2.5 KWALITEITSEISEN EN CRITEREA**

### **Validiteit**

Dit onderzoek moet valide zijn, ofwel geldig (Verhoeven, 2008, p.39). Bij validiteit wordt uitgegaan van de veronderstelling dat wat wordt onderzocht kan worden gemeten en de onderzoeker streeft naar de waarheid/juistheid van de gemeten data, maar ook naar waarheid/juistheid van de conclusies die hieraan worden verbonden (O'Leary, 2004, p. 61). De conclusie van het onderzoek dat je hebt beschreven zijn hierdoor betrouwbaar. Er dient volgens O'Leary (2004, p.61) een duidelijke relatie te zijn tussen de bestudeerde werkelijkheid en de realiteit die wordt vermeld in het onderzoek. Hierbinnen is een samenhang tussen conceptuele frameworks, de gestelde vragen en gevonden data. O'Leary (2004, p. 61) beschrijft dat "Conclusions need to be justified from what was found, and what was found needs to accurately reflect what was being studied." Er dient dus een duidelijke samenhang te zijn in dit onderzoek tussen de onderzoeksmethode, de resultaten die worden gevonden en de conclusies die hieraan worden verbonden. Ik val als onderzoeker zelf ook in de doelgroep. Ik ga door een soortgelijk proces als de respondenten die ik ondervraag en dit zou mijn beeld kunnen aantasten en hierdoor zal ik minder neutraal kunnen oordelen. Anderzijds betekent dit dat mijn eigen visie op de stage in Maleisië ook bruikbaar kan zijn voor dit onderzoek, ten slotte ben ik een stagiair die alles voor het eerst mee maakt en zal merken of/ en welke cultuurverschillen er zijn tussen de organisaties. Om

het onderzoek echter geldig ofwel valide te houden, zal ik veel met mijn respondenten in gesprek gaan en testen of bevindingen overeen komen met hun visie of dat ik dit heb gecreëerd in mijn eigen gedachten. Doordat ik respondenten uitgebreid ga ondervragen/spreken over het onderwerp totdat ik een saturatiepunt bereik, zal ik genoeg 'externe input' verwerven om alsnog een zo duidelijk mogelijk beeld te krijgen.

### **Betrouwbaarheid**

'Toevallige' fouten in de opzet en uitvoering van een onderzoek kunnen de betrouwbaarheid aantasten (Verhoeven, 2004, p.39). Betrouwbaarheid is gebaseerd op het idee dat er een bepaalde mate van uniformiteit of standaardisatie is terug te vinden in wat is gemeten. De gekozen methode dient op consistente wijze vast te leggen wat er wordt onderzocht (O'Leary, 2004, p. 59). Onder betrouwbaarheid van het onderzoek verstaan we de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten (Verhoeven, 2004, p.39). Het is de mate waarin een meting, onderzoeksprocedure of meetinstrument dezelfde resultaten oplevert wanneer de proeven worden herhaald (O'Leary, 2004, p. 59). In het geval van een interview zou dit betekenen dat de antwoorden van de geïnterviewde niet afhankelijk zijn van wie bijvoorbeeld de vragenlijst afneemt of de dag waarop de respondenten worden bevraagd (O'Leary, 2004, p. 59). Het gaat er hier niet persé om dat er steeds dezelfde soort 'goede' antwoorden uitkomen, maar wel dat de vraagstelling constant is. In het geval van dit onderzoek zal het inderdaad uitmaken dat ik degene ben die de vragen stelt. Ik ben van mening dat een interview in grote mate afhankelijk is van een bepaalde chemie tussen de onderzoeker en de respondent en het zal verschil maken dat ik zelf ook binnen de doelgroep val en dus dezelfde leeftijd en ervaring heb. Daarnaast zullen er mogelijk verschillen kunnen worden gevonden in de antwoorden van respondenten die bijvoorbeeld net zijn begonnen aan hun stageperiode, of van stagiairs die al langer werkzaam zijn en dus meer gewend aan bepaalde verschillen of overeenkomsten.

### **Generaliseerbaarheid**

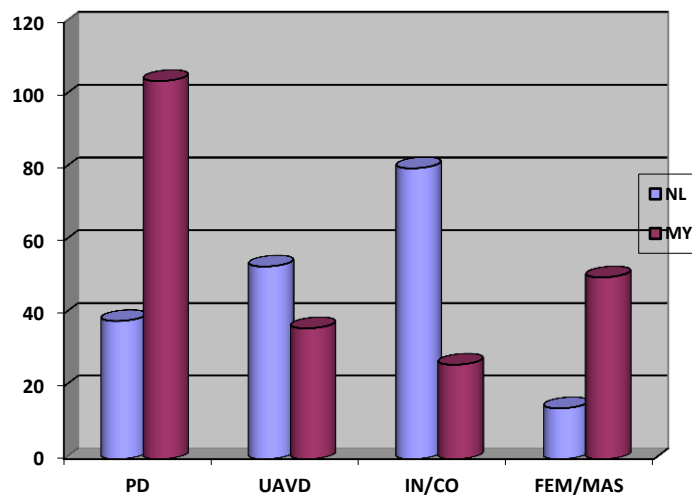
Onderzoekers analyseren een specifiek deel van de 'werkelijkheid' en doen daarover uitspraken. Zijn deze uitspraken precies volgens alle voorwaarden getoetst, dan kunnen ze geldig worden verklaard voor een grotere groep: ze kunnen worden gegeneraliseerd (Verhoeven, 2004, p.31). Generaliseerbaarheid verwijst naar dat de uitkomsten van een sample ook van toepassing zijn op een grotere populatie (O'Leary, 2004, p. 62). Om uitkomsten te mogen generaliseren, zijn bepaalde vereiste strategieën nodig die verzekeren dat je op een verantwoorde manier generaliseert. Meestal geldt dit voor kwantitatieve studies waarbij grote samples worden gebruikt (O'Leary, 2004, p. 62). Dit is een kwalitatief onderzoek en het ondervragen van 19 respondenten in algemene groep Nederlandse stagiairs die stage lopen in Maleisië, is geen representatief aantal om te mogen generaliseren. Wel kunnen er aannames gedaan worden aan de hand van de uitspraken van de respondenten en kunnen er bepaalde vergelijkingen worden gemaakt en onderzocht. Om uiteindelijk te mogen generaliseren, zullen uitkomsten uit dit onderzoek moeten worden getoetst door middel van kwantitatief onderzoek. Op die manier bereik je een sampelgrootte op basis waarvan wel mag worden gegeneraliseerd.

### **3. DE ROL VAN DE MALEISISCHE NATIONALE CULTUUR VOOR DE PRAKTIJKEN OP DE WERKVLOER VOLGENS HOFSTEDE**

#### **3.1 DE CULTUURDIMENSIES OP DE WERKVLOER IN MALEISIË VOLGENS HOFSTEDE EN AANHANGERS**

Hofstede heeft zich veel beziggehouden met verschillen in nationale culturen en ziet cultuur als 'een geheel van patronen van denken, voelen en potentieel handelen'. Als zodanig vormen deze patronen volgens hem is de 'collectieve programmering van de geest die de ene groep van de andere onderscheidt van de andere' (Jones, 2007, p,3). Cultuur volgens Hofstede niet iets is dat eenvoudig wordt aangeleerd, het is een langzaam proces waarbij iemand in een samenleving groeit (Jones, 2007, p,3). Volgens Hofstede komt cultuur tot stand door opvoeding, socialisatie, normen en waarden en waardering (Nunez, Mahdi, Popma, 2009, p.12). Hofstede heeft in de afgelopen decaden onderzoek gedaan naar verschillen in nationale culturen en demonstreerde in zijn empirisch onderzoek dat de culturele verschillen tussen naties van invloed zijn op het functioneren van organisaties (Houthoofd, 2001, p.18). Hofstede onderzocht in 1980 160.000 werknemers in 60 landen van de multinational IBM. Sinds 2001 zijn er 76 landen geanalyseerd. Uit de gegevens kwam naar voren dat de nationale cultuur een grote invloed heeft op de waarden en attitudes van werknemers (Houthoofd, 2001, p.18). Cultuurverschillen tussen landen zijn geworteld in de geschiedenis. Ze worden gedeeltelijk weerspiegeld in de instituties van de betrokken landen en in de ideeën die in een land populair zijn. De rechten in een land zijn cultureel bepaald en instituties op hun beurt dragen bij aan het in stand houden van de cultuur waaruit zij zijn voortgekomen. Om die reden blijft een cultuur volgens Hofstede verrassend stabiel (Nunez et. Al, 2009, p. 12).

Hofstede veronderstelt dat de nationale cultuur onderzocht kan worden aan de hand van vier cultuurdimensies, te weten 'Machtsafstand', 'Onzekerheidsvermijding', 'Feminien/Masculien', Individualisme/Collectivisme'. Daarna heeft hij ook 'Lange/Korte termijn oriëntatie' en 'Indulgence' toegevoegd. De eerste vier dimensies worden uitgebreid behandeld in dit onderzoek omdat van deze dimensies het meest is onderzocht wat de uitwerking is op de praktijken op de werkvloer en omdat de meeste wetenschappers die een specifiek vertaalslag maken naar het land Maleisië ook op deze vier punten voortborduren. In grafiek 3.1 worden verschillen in de cultuurdimensies tussen Maleisië en Nederland schematisch weergegeven. Op de verticale as zijn de mogelijke scores weergegeven (0 - 120) en op de horizontale as de vier cultuurdimensies machtsafstand (PD), 'Onzekerheidsvermijding' (UAVD), 'Individualisme/Collectivisme' (IN/CO), 'Feminien/Masculien' (FEM/MAS). In de onderstaande paragrafen worden de verschillen per cultuurdimensie beschreven en wordt uitgelegd wat de rol is voor de praktijken op de werkvloer volgens Hofstede. Vervolgens wordt per cultuurdimensie de visie van wetenschappers beschreven die hiernaar specifiek onderzoek hebben gedaan in Maleisië.



Grafiek 3.1: Verschillen tussen Maleisië en Nederland in de cultuurdimensies volgens Hofstede (1980;2001)

### 3.1.1 MACHTSAFSTAND

De machtsafstand is de mate waarin de minder machtige leden verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is (Hofstede, 2004, p.81). De scores die Hofstede heeft berekend, zijn voor Nederland 38 en voor Maleisië 104. Binnen organisaties verwijst machtsafstand naar de ongelijkheid tussen managers en medewerkers (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536). Machtsafstand is gerelateerd aan de mate waarin autoriteiten zijn gecentreerd, dus in hoeverre 'ondergeschikten' ook macht hebben ten opzichte van een gecentreerde groep machtigen, en in hoeverre leiderschap autocratisch is (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536). In landen met een grote machtsafstand beschouwen leidinggevend en ondergeschikten elkaar volgens Hofstede als principieel ongelijk. Het hiërarchische systeem in deze landen is gebaseerd op ongelijkheid. Macht is gecentreerd, wat betekent dat de macht bij een kleine groep ligt, en ondergeschikten verwachten dat hen wordt gezegd wat ze moeten doen. Er is veel toezichthoudend personeel, ondergebracht in een steile hiërarchie van mensen die aan elkaar rapporteren (Hofstede, 2004). Bij organisaties met een lage machtsafstand wordt een meer platte organisatiestructuur meer als vanzelfsprekend beschouwd (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536). Ondergeschikten en leidinggevend beschouwen elkaar als principieel gelijk. De hiërarchie bestaat voornamelijk om praktische overweging en rollen kunnen eenvoudig veranderen (Hofstede, 2004). Organisaties zijn gedecentraliseerd met een lage hiërarchische Piramide en met minder toezichthoudend personeel (Hofstede, 2004). Volgens Hofstede (2004) verwachten ondergeschikten geraadpleegd te worden voordat er beslissingen worden gemaakt die hen in hun werk raakt maar de accepteren wel dat hun manager uiteindelijk de beslissing maakt. In de onderstaande tabel worden de belangrijkste verschillen tussen Nederland en Maleisië voor de cultuurdimensie Onzekerheidsvermijding en de implicaties voor de werkvloer beschreven:

Kleine machtsafstand	Grote machtsafstand
<ul style="list-style-type: none"> <li>- De ongelijkheid tussen mensen moet zo klein mogelijk gemaakt worden</li> <li>- Wederzijdse afhankelijkheid tussen mensen met meer en met minder macht wordt gewenst en tot op zekere hoogte ook bereikt</li> <li>- Platte organisatiestructuur</li> <li>- Lager opgeleiden hebben minder autoritaire waarden dan hoger opgeleiden</li> <li>- Hiërarchie in organisaties betekent een ongelijkheid in rollen die om praktische redenen is ingesteld</li> <li>- Decentralisatie is populair</li> <li>- Relatief kleine verschillen in inkomen tussen de top en basis van een organisatie</li> <li>- Ondergeschikten verwachten te worden geraadpleegd</li> <li>- De ideale manager is een bekwame democraat</li> <li>- Privileges en statussymbolen zijn ongewenst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ongelijkheid tussen mensen wordt zowel verwacht als gewenst</li> <li>- Mensen met minder macht moeten afhankelijk zijn van mensen met meer macht</li> <li>- Verticale organisatiestructuur</li> <li>- Hoger en lager opgeleiden hebben ongeveer even autoritaire waarden</li> <li>- Hiërarchie in organisaties weerspiegelt de existentiële ongelijkheid tussen hoger en lager geplaatsten</li> <li>- Centralisatie is populair</li> <li>- Grote verschillen in inkomen tussen de top en de basis van een organisatie</li> <li>- Ondergeschikten verwachten dat hun verteld wordt wat ze moeten doen</li> <li>- De ideale manager is een welwillende autocraat</li> <li>- Privileges en statussymbolen voor managers worden zowel verwacht als toegejuicht</li> </ul>

Tabel 3.2: Score van Nederland en Maleisië op de cultuurdimensie Machtsafstand (bron: Hofstede, 2004)

De verwachtingen ten aanzien van de verschillen in praktijken op de werkvloer tussen Nederland en Maleisië zijn vanuit de theorie van Hofstede dat in Maleisië de ongelijkheid tussen mensen groter is. De Nederlandse expatstagiairs staan hiërarchisch gezien lager in rang en dit komt tot uiting in de formele structuur en op de werkvloer. De expatstagiairs zijn meer afhankelijk van diegenen die hoger in rang zijn. Een groot verschil hierin voor de expatstagiair uit Nederland is dat zij waarschijnlijk vanuit hun eigen nationale cultuur gewend zijn aan minder ongelijkheid en meer afhankelijkheid tussen ondergeschikten als hun bovengeschikten. In de Maleisische organisatiestructuur zijn meerdere formele lagen te onderscheiden waarbinnen de verschillen tussen mensen duidelijk naar voren komen. Dit betekent dat duidelijk merkbaar is dat stagiairs ondergeschikt zijn aan de medewerkers die volgens de organisatiestructuur hoger in rang staan. Ondergeschikten in een organisatie met een grote machtsafstand worden verteld wat zij moeten doen. Ondergeschikten uit Nederland verwachten namelijk volgens de theorie van Hofstede dat zij geraadpleegd worden en niet per se dat hen verteld



wordt wat zij moeten doen. De hiërarchie in organisaties met een lage machtsafstand wordt gekenmerkt door een ongelijkheid in rollen om praktische redenen. Dit is in tegenstelling tot organisaties met een hoge machtsafstand waarbinnen de formele hiërarchie meer in de praktijk wordt nageleefd. Voor een Nederlandse expatstagiair is een mogelijk verschil dat zij gewend zijn om op een andere manier met hun bovengesochten om te gaan en om werkzaamheden op een andere manier te bespreken en uit te voeren onder leiding van hun bovengesochten. In Maleisië weerspiegelt de hiërarchie de directe ongelijkheid tussen hoger en lager geplaatsten en een verschil kan daarom zijn dat stagiairs in Maleisië als lager worden gezien en hun inbreng hierdoor minder wordt gewaardeerd. Er wordt binnen de twee uiterste van de cultuurdimensie anders naar managers gekeken en de manier waarop zij met hun ondergeschikten dienen om te gaan. Een manager is in een organisatie met een lage machtsafstand meer democratisch terwijl in een organisatie met een hoge machtsafstand de macht meer bij een autocratische heerser ligt. Het verschil tussen een manager en de ondergeschikten wordt in dit geval ook meer geuit, in mentale en fysieke uitingen van status en speciale behandelingen vanuit de organisaties zelf.

### **Machtsafstand heronderzocht in Maleisië**

Kennedy (2000, p. 16) heeft onderzocht dat de Machtsafstand in Maleisië hoog is, maar dat het niet meer in de hoogste schaal zit.

Mansor and Mohd Ali (1998) have noted the tension between Islamic values (based on equality) and the traditional Malay hierarchical social structure. It is also possible that a generational shift is taking place, with younger (often overseas-educated Malaysians) adopting a more questioning attitude towards authority and social institutions than earlier generations.

Lim (2001) merkt een daling op in de score ten opzichte van het resultaat van Hofstede. Maleiers hebben volgens hem wel een hogere machtsafstand dan de Chinese Maleisiërs, al is het verschil niet aanzienlijk. Lim (2002, p. 218) Hij beschrijft dat traditioneel gezien Maleisiërs – en vooral Maleiers – erg loyaal zijn aan hun leiders. De daling van de machtsafstand openbaart zich in politiek gebeurtenissen. Maleisiërs zijn traditioneel gezien erg loyaal naar hun leiders toe. Lim (2002 p. 218) refereert hierbij naar het budi complex dat ook wordt beschreven in paragraaf 3.2.2.2. Een leider in twijfel trekken is hierbinnen ongepast en onbeleefd. Maleisiërs zijn nu meer vragen gaan stellen aan politieke leiders met betrekking tot bijvoorbeeld corruptie, vriendjespolitiek, en wetgeving. Ze durven meer tegen politieke leiders in te gaan. Deze verandering geeft mogelijk een indicatie van de toekomst omdat Maleisiërs nu meer op de hoogte zijn van onnatuurlijke barrières. Totdat deze verandering echt doorgezet wordt, zal het land volgens Lim (2001) echter wel een grote machtsafstand houden en zal het autocratisch en top-down blijven (Lim 2001).

In een onderzoek van Wan Fauziah Wan Ysoff ( 2011, p. 8) naar de machtsafstand in Maleisië en de invloed hiervan op de organisatieprestaties naar Maleisische beursgenoteerde organisaties, wordt over de machtsafstand op de werkvloer gezegd dat in de financiële industrie en in de trading service

industrie een grote machtsafstand is te onderscheiden. Dit ondersteunt eerdere resultaten van Hofstede. Dit betekent dat er volgens dit onderzoek (in ieder geval in deze sectoren) geen verschil is ontstaan in deze cultuurdimensie sinds het onderzoek van Hofstede (Wan Yusoff, 2011, p. 8).

Malaysian culture remains as high power distance. This is not unusual as most public listed companies the values like high formalization, hierarchical coordination are emphasized. Thus, it has created power distance among the upper and the lower level of staffs (Wan Yusoff, 2011, p. 8).

Ken Tzu Ting et. Al (2013, p.536) beschrijven ten aanzien van de cultuurdimensie machtsafstand dat er verandering in is gekomen door de tijd ten aanzien van eerdere scores van Hofstede:

In power distance dimension, Malaysia is one of those countries scores very high in Hofstede's (1984) study. However in our findings, Malaysia participants' score indicates that people in Malaysia still accept the fact that power is unevenly distributed in society and business, but the situations seem to be improved over times (Ken Tzu Ting et. al, 2013, p.536).

Abdul Malek (2011, p. 83) stelt in een onderzoek naar expats en de grote machtsafstand in Maleisië dat ongelijkheid wordt geaccepteerd, ook in termen van een bepaalde groepsdynamiek en wie hier wel of niet bij horen. De acceptatie van vreemden in een groep kan volgens Kennedy (2002) en Lim (2001) om die reden worden uitgesteld totdat ze hebben aangetoond dat ze kwaliteiten bezitten waardoor men ze kan vertrouwen (Malek Abdul Malek, 2011, p.83). Volgens Malek Abdul Malek (2011, p.83) is het overbruggen van culturele verschillen, en van kennis en vaardigheden tussen lokale medewerkers en expats de sleutel om lokale voordelen te realiseren ten behoeve van het internationale concurrentievermogen.

Kennedy (2000), Lim (2002) en Ken Tzu Ting en Yeh Ying (2013) beschrijven dus dat de machtsafstand in Maleisië kleiner is geworden ten opzichte van eerdere resultaten in het onderzoek van Hofstede. In hun onderzoeken hebben zij deze cultuurdimensie specifiek getoetst onder Maleisiërs en uit hun resultaten komt dat er door ontwikkelingen in het land verschillen zichtbaar zijn ten opzichte van de uitslag van Hofstede in 1980. Lim (2002) geeft echter wel aan dat de machtsafstand nog steeds hoog is en volgens Wan Yussof (2011) is er weinig veranderd ten opzichte van de oorspronkelijke score van Hofstede. Uitgaande van de resultaten uit deze vier onderzoeken zullen er voor de Nederlandse stagiairs dus nog steeds verschillen in Hiërarchie merkbaar zijn, maar in mindere extreme mate dan wat volgens de scores van Hofstede verwacht zou kunnen worden. Dit zou ook betekenen dat de macht in organisaties nu minder gecentraliseerd is en dat de stagiairs nu meer inbreng hebben en gelijkwaardiger zijn dan Hofstede beweert in zijn onderzoek. Daarnaast zou volgens de theorie van Abdel Malek (2001) een verschil zijn op de werkvloer dat Nederlandse

expatstagiars meer moeite moeten doen en langer te tijd nodig hebben om geaccepteerd te worden en dat zij zichzelf eerst dienen te bewijzen om geaccepteerd en vertrouwd te worden.

### 3.1.2 INDIVIDUALISME VS COLLECTIVISME

Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit (Hofstede, 2004). Bij deze cultuurdimensie gaat het voornamelijk om hoeveel waarde mensen aan zichzelf en hun groepen hechten (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536).

Nederland scoort bij deze cultuurdimensie met een score van 80 hoog en is daarmee een individualistische gemeenschap. Maleisië is met de score van 26 een collectivistische gemeenschap. Mensen die meer individualistisch zijn ingesteld, zijn meer gericht op hun eigen ontwikkeling en progressie in een organisatie. Mensen met meer collectivistische waarden zijn meer gericht op de algehele organisatievoordelen dan hun eigen interesses (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536). Het gaat om onderlinge afhankelijkheid tussen een maatschappij en haar leden. Hierbij is belangrijk of mensen hun zelfbeeld meer in termen van 'ik' of in termen van 'wij' definiëren (Hofstede, 2001). In de onderstaande tabel worden de belangrijkste verschillen tussen Maleisië en Nederland op de cultuurdimensie Collectivistisch – Individualistisch en de implicatie voor de werkvloer beschreven:

Collectivistisch	Individualistisch
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je ontleent je identiteit aan je sociale netwerk</li> <li>- De harmonie moet altijd bewaard blijven, en directe confrontatie vermeden</li> <li>- Sterke context-communicatie (zie onderstaande tekst voor uitleg)</li> <li>- Een misstap leidt tot schaamte en gezichtsverlies bij jezelf en je groep</li> <li>- Diploma's geven toegang tot groepen met een hogere status</li> <li>- De verhouding werkgever-werknemer wordt gezien als een morele band, ongeveer zoals een familieband</li> <li>- Personeelskeuze en promoties worden beïnvloed door de groep waartoe je behoort</li> <li>- Management betekent leidinggeven aan groepen</li> <li>- Persoonlijke relaties gaan vóór de taak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Je ontleent je identiteit aan jezelf</li> <li>- Een eerlijk mens zegt wat hij/zij denkt</li> <li>- Zwakke context-communicatie (zie onderstaande tekst voor uitleg)</li> <li>- Een misstap leidt tot schuldgevoel en verlies van zelfrespect</li> <li>- Diploma's verhogen je economische waarden en/of zelfrespect</li> <li>- Verhouding werkgever-werknemer wordt opgevat als een contract op basis van wederzijds voordeel</li> <li>- Personeelskeuze en promoties horen alleen gebaseerd te zijn op bekwaamheid en regels</li> <li>- Management betekent leidinggeven aan individuen</li> <li>- De taak gaat vóór persoonlijke relaties</li> </ul>

Tabel 3.3: Score van Maleisië en Nederland op de cultuurdimensie collectivisme vs individualisme (bron: Hofstede, 2004)

Nederlandse expatstagiairs zijn, uitgaande van de theorie van Hofstede, vanuit hun eigen nationale cultuur gewend aan een meer individualistische manier van werken. De Nederlandse expatstagiair is waarschijnlijk een meer directe en eerlijke aanpak gewend, terwijl op de werkvloer in Maleisië op een minder directe manier wordt gecommuniceerd omdat het bewaren van harmonie voorop wordt gesteld. Dit hangt ook samen met de steke context communicatie in collectivistische culturen, zoals Maleisië, waarin weinig gezegd hoeft te worden omdat de meeste informatie al besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde voorkennis van de persoon (Rijksuniversiteit Groningen, 2015). In de communicatie binnen individuele culturen, zoals Nederland, wordt informatie veel meer expliciet uitgesproken, die in individualistische samenlevingen als vanzelfsprekend wordt gezien (Rijksuniversiteit Groningen, 2015). In het geval van de Nederlandse expatstagiair zou het dus kunnen zijn dat ze verschillen in de communicatie ervaren omdat zij gegeven informatie onvolledig kunnen vinden. Dit kan ruis in de communicatie op de werkvloer veroorzaken.

In Maleisië wordt, uitgaande van de score uit het onderzoek van Hofstede, meer waarde gehecht aan het groepsgevoel en het tevreden stellen van een groep of relaties dan de bekwaamheid van mensen, regels en taken. Verhoudingen tussen managers en medewerkers zouden daarom meer berusten op morele banden, terwijl in Nederland verhoudingen tussen collega's meer worden gecreëerd op basis van wederzijdse voordelen. Als Nederlandse expatstagiair is het daarom mogelijk dat het voor hen lastiger is om opgenomen te worden in de groep op de werkvloer, en dat het aangaan van relaties lastiger is. Het laten zien van capaciteiten en vaardigheden wordt vanuit deze theorie als minder belangrijk beschouwd in eerste instantie – deze worden pas gewaardeerd als de relationele band onderling goed is. Dit kan in het geval van een stagiair lastig zijn door de relatief korte werkduur. De relatie gaat in een collectivistische gemeenschap boven een taak. Dit kan wellicht als inefficiënt kan worden gezien door de Nederlandse expatstagiair die meer taakgericht is dan relatiegericht. Het kan voor de Nederlandse expatstagiair lastig zijn om dit te accepteren wat kan resulteren in vervreemding of isolatie op de werkvloer.

### **Individualisme/Collectivisme heronderzocht in Maleisië**

Wann Yusoff (2001, p. 4) refereert in zijn onderzoek naar eerdere uitspraken van Abdullah (1992) over de collectivistische samenleving in Maleisië. Abdullah (1992) ziet een relatie tussen de islamitische religie en de collectivistische aard:

Using Hofstede's four dimensions principles in underlying the differences in the nation's cultural, Abdullah (1992) provided evidence that the Malays are rated lower on individualism, which is partly attributed to the fact that Islam emphasizes groups and societies rather than individuals.

Uit het onderzoek van Ken Tzu Ting et. Al (2013, p.541) komt een soortgelijk resultaat. Zij geven aan dat uit hun onderzoek naar voren komt dat Maleisische inwoners hoge tot gemiddeld collectivistisch zijn.

The results of this study show that Malaysian participants have a high/medium collectivism value. In Hofstede's previous studies (1984; 2001) Malaysia is considered a collectivistic society. This indicates that human ties leading to group, rather than individual, effort in business is more common in Malaysia.

Lim (2001, p.220) beschrijft dat er wel veranderingen zichtbaar zijn binnen de Maleisische bevolking. Uit zijn onderzoek komt naar voren dat Maleisische inwoners onderling verschillend scoren binnen deze dimensie. Dit wijst er volgens Lim (2001, p. 220) op dat beide waarden voorkomen in deze gemeenschap. Lim (2001, p.220) beschrijft dat:

“This bi-dimensional interpretation differs from Hofstede's uni-dimensional interpretation. Individualism can co-exist with collectivism.”

Lim (2001, p.220) beschrijft daarnaast dat de hoge score op collectiviteit binnen deze dimensie zich niet per sé uit in effectief gedrag binnen organisaties. Collectivisme betekent bijvoorbeeld niet hetzelfde als in Japan, waar medewerkers zichzelf binden aan een organisatie. In het geval van Maleisië offeren medewerkers niet graag hun familie of religieuze banden op voor hun organisatie:

“The welfare of family members and friends take precedence over the enterprise's vitality as organizations are expanded to accommodate the maximum members of friends and relatives.”

Verder beschrijft Lim (2001, p.220) dat het collectivistische karakter van organisaties in Maleisië vaak niet inhoudt dat ook daadwerkelijk in samenspraak beslissingen worden genomen, dit gebeurt vaak op autocratische wijze (Lim, 2001, p.220).

Alih Shah et al. (2001, p. 370) hebben een cross-cultureel onderzoek uitgevoerd tussen de Verenigde Staten, Duitsland, Rusland en Maleisië en schreven over de cultuurdimensie collectivisme het volgende over Maleisië:

“In our study, Malaysians exhibited the strongest degree of field dependence. This result is consistent with the findings of Hofstede (1983) and Arrindell et al. (1997), whose comparisons with other countries showed the strongest endorsement of collective values in Malaysians.”

Een onderzoek van Fatt Sian et al. (2010, p. 184) wijst uit dat er verschillen merkbaar zijn binnen Maleisië. Hierbinnen worden de verschillen gelinkt aan de verschillen tussen Maleiers en Chinezen:

“The higher score of IDV of Malay respondents signifies that the Malay families are shown to be more cohesive than the Chinese families. This can be attributed to their inherent culture of being loving and peaceful as well as their close adherence to the Islamic faith and the efforts

of the Malay dominance government in Malaysia to inculcate “islamization” in every aspect of the lifestyles of the Malays. [...] The Chinese students seem to be more individualistic and have deviated slightly from the close adherent to the conservative teaching of Confucius like their fore-fathers where families are more important than self.”

Vanuit de verschillende onderzoeken specifiek binnen Maleisië over de cultuurdimensie ‘Individualistisch/Collectivistisch’ kan worden geconcludeerd dat door sommigen Maleisië nog steeds wordt gekenmerkt als een collectivistische samenleving, wat overeenkomt met de eerdere score van Hofstede. Anderzijds komt uit onderzoeken uit 2002 en 2010 naar voren dat er veranderingen zichtbaar zijn of verschillen tussen verschillende etnische groepen. Dit betekent voor de Nederlandse expatstagiair dat op de werkvloer wellicht verschillen kunnen worden opgemerkt tussen Chinezen en Maleiers of tussen andere groepen of individuen, of dat de verschillen tussen Nederland niet als groot worden ervaren.

### 3.2.3 ONZEKERHEIDSVERMIJDING

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid door formele en informele regels (Hofstede, 2004, p. 144). Deze dimensie heeft te maken met de manier waarop een gemeenschap omgaat met het idee dat de toekomst nooit geheel te voorspellen is (Hofstede, 2004). Sommige culturen voelen zich sneller bedreigd door ambiguïteit of onbekende situaties en hebben hierdoor zelf opvattingen en instituten gecreëerd om dit gevoel tegen te gaan (Hofstede, 1980). Bij een hoge onzekerheidsvermijding zal de bevolking gebukt gaan onder veel regels, willen zij graag zekerheid in hun werk, sparen veel en zijn vaak religieus. Bij een lage onzekerheidsvermijding zijn er weinig regels, verschillen in meningen worden geaccepteerd en afwijkend of uniek gedrag wordt (tot op zekere hoogte) gewaardeerd door de maatschappij (Hofstede, 2004).

Nederland scoort 53 op deze dimensie en toont daarmee een lichte voorkeur voor het vermijden van onzekerheid. Maleisië scoort met 36 lager op deze dimensie en heeft dus minder behoefte aan het vermijden van onzekerheid. In organisaties slaat de cultuurdimensie onzekerheidsvermijding op in hoeverre mensen ambiguïteit tolereren. In organisaties met een hoge onzekerheidsvermijding zijn er meer formele regels om onzekerheid te voorkomen. In organisaties waar onzekerheid minder wordt vermeden, zijn er minder geschreven regels en rituelen (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536). In tabel 3.4 worden de belangrijkste verschillen tussen Maleisië en Nederland op de cultuurdimensie Onzekerheidsvermijding en de implicaties voor de werkvloer beschreven:

Zwakke onzekerheidsvermijding (Maleisië, 36)	Sterke onzekerheidsvermijding (Nederland, 53)
- Onzekerheid is een normaal onderdeel van het bestaan en men leeft van dag tot dag	- De onzekerheid die inherent is aan het bestaan, wordt ervaren als een voortdurende bedreiging die men onder

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Weinig stress, subjectief gevoel van welzijn</li> <li>- Agressie en gevoelens moeten niet geuit worden</li> <li>- Men voelt zich niet op zijn gemak in onduidelijke situaties en met ontbrekende risico's</li> <li>- Wat anders is, is interessant</li> <li>- Er moeten niet meer regels zijn dan strikt nodig is</li> <li>- Tijd is een oriëntatiekader</li> <li>- Lui zijn is behaaglijk; je werkt alleen hard als het nodig is</li> <li>- Precisie en punctualiteit moeten worden aangeleerd</li> <li>- Tolerantie tegenover afwijkende en innovatieve ideeën en dito gedrag</li> <li>- Motivatie door prestatie plus waardering of sociale behoeften</li> </ul>	<p style="text-align: center;">controle moet krijgen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel stress, subjectief gevoel van angst</li> <li>- Agressie en gevoelens mogen geuit worden op de juiste tijd en plaats</li> <li>- Men aanvaardt bekende risico's, maar is bang voor onduidelijke situaties en onbekende risico's</li> <li>- Wat anders is, is gevaarlijk</li> <li>- Er bestaat een emotionele behoefte aan regels, zelfs al zijn die uitvoerbaar</li> <li>- Tijd is geld</li> <li>- Emotionele behoefte aan activiteit; innerlijke drang tot hard werken</li> <li>- Precisie en punctualiteit zijn van nature aanwezig</li> <li>- Afwijkende ideeën en gedrag worden onderdrukt; weerstand tegen innovatie</li> <li>- Motivatie door veiligheid of onzekerheid plus waardering of sociale behoeften</li> </ul>
--	--

*Tabel 3.4: Score van Maleisië en Nederland op de culturele dimensie onzekerheidsvermijding (bron: Hofstede, 2004)*

Nederlandse expatstagiars zouden vanuit deze visie van Hofstede meer invloed willen uitoefenen om onzekerheid in de toekomst te vermijden. Zij zouden hiervoor een hardere intrinsieke drang voelen om te werken en hebben een grotere emotionele behoefte aan activiteit dan de lokale medewerkers in Maleisië. Nederlandse expatstagiars zijn meer gewend aan regels, precisie, punctualiteit en houden minder van afwijking in procedures. Tijd is voor hen geen oriëntatiekader maar is iets wat niet 'verspild' mag worden, wat wellicht resulteert in dat Nederlandse expatstagiars gewend zijn om anders met tijd en het behalen van deadlines om te gaan. Daarnaast is het volgens de theorie voor Nederlandse expatstagiars gebruikelijker om gevoelens van stress te ervaren vanwege dit onzekerheidsgevoel en mogen emoties op de werkvloer meer geuit worden. Het uiten hiervan is in Maleisië minder gebruikelijk.

### **Onzekerheidsvermijding heronderzocht in Maleisië**

Ken Tzu Ting et. Al, (2013, p.536) beschrijven dat Maleisië nu hoger scoort en dat deze significante verandering waarschijnlijk voortkomt uit een politieke onzekerheid, die meer gericht is op de praktijk. Dit samen met de grote economische groei, heeft ervoor gezorgd dat mensen uit Maleisië meer zijn gemotiveerd om rijkdom te genereren (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536). Deze nieuwe gevonden rijkdom, tezamen met hun relatief grote vermogen om binnen Azië te concurreren, heeft de score van de cultuurdimensie 'Onzekerheidsvermijding' verhoogd. Lailawati (2005) ontdekte daarnaast dat

mensen uit Maleisië zich binnen hun werk nu meer zorgen maken over eigen toekomst en meer hun best doen om hun eigen situatie op dit gebied te verbeteren (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536).

Kling (1995) zegt dat volgens de literatuur Maleiers de wil van god accepteren als verklaring voor gebeurtenissen Lim (2001, p. 219) en Sarachek et. Al (1984) beschrijven dat sommige onderzoekers suggereren dat Maleiers denken dat de toekomst zichzelf vormgeeft. De toekomst is namelijk te complex, te vaag en onvoorspelbaar om effectief te kunnen voorspellen (Rosner en Kleiner, 1998) (Lim, 2001, p. 219). Ondanks dit, is in de studie van Lim (2001, p. 219) ondervonden dat de onzekerheidsvermijding hoger is geworden. Maleiers blijken nu een hogere onzekerheidsvermijding te hebben, wat zich ook uit in het organisatieleven. Bijvoorbeeld doordat zij zoeken naar manieren om meer stabiliteit in het werk te creëren door middel van regelgeving (Lim, 2001, p.219). Chinese Maleiers hebben volgens Lim (2000, p. 219) een nog hogere onzekerheidsvermijding. De politieke positie van de Chinezen in het land is veranderd, zoals hier wordt beschreven:

Since Hofstede obtained his data around 1970, the political position of the Chinese has been eroding. Although they continue to be an economic force, they remain deeply uncertain about their future. The New Economic Policy was perceived as discrimination to them. The resurgence of Islam compounds their uncertainties (Chandra, 1987: 87). Furthermore, they have increased their stake in the country over the few last decades. They are fearful that they could lose their possessions in the case of political instability (The Economist, 1996).

Kennedy (2000, p. 15) beschrijft een soortgelijke verandering binnen de cultuurdimensie:

Malaysia clusters with other countries in the highest-scoring band for Uncertainty Avoidance. The Uncertainty Avoidance result supports Richards' (1991) and Blunt's (1988) conclusions that Malaysia is higher on this dimension than suggested by Hofstede's (1980) original work (Kennedy, 2000, p.15).

Volgens recente onderzoeken van Kennedy (2000), Lim (2002) en Ken Tzu Ting en Yeh Ying (2013) naar de cultuurdimensie is de score van Maleisië verhoogd. Dit betekent dat zij nu een sterkere onzekerheidsvermijding hebben dan in de periode dat het onderzoek van Hofstede plaatsvond. Aangezien het verschil tussen Nederland en Maleisië in het onderzoek van Hofstede al niet erg groot was, betekent dit na deze onderzoeken dat de verschillen nog kleiner zijn geworden. Als het aan de heronderzochte cultuurdimensies ligt, zullen de Nederlandse expatstagiairs in het geval van de cultuurdimensie onzekerheidsvermijding dus geen zeer cruciale verschillen opmerken. Wel kunnen zij een verschil merken tussen verschillende bevolkingsgroepen omdat uit onderzoek van Lim (2000) blijkt dat Chinezen een hogere onzekerheidsvermijding hebben dan Maleiers.

### **3.2.4 FEMINIEN VS MASCULIEN**

Een samenleving is masculien als sociale sekse-rollen duidelijk gescheiden zijn. Mannen worden geacht assertief en hart te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te



zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als sociale sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan (Hofstede, 2004, p. 108). Bij feminiene culturen lopen vrouwelijke en mannelijke taken min of meer in elkaar over. De mensen zijn zorgzaam, bescheiden en hebben veel aandacht voor de emoties van anderen. Bij masculiene culturen is het precies andersom, er heerst een 'macho' cultuur. Masculiene samenlevingen zijn assertief, hard, dominant, macht en prestatiegericht terwijl feminiene samenleving bescheiden, zacht, teder en zorgzaam zijn (Infonu.nl, 2009). Binnen een feminiene maatschappij is een goede levenskwaliteit een teken van succes en het is belangrijk om bij de groep te horen. Bij masculiene gemeenschap worden mensen meer gedreven door competitie, prestatie en succes (Hofstede, 1980). Succes wordt in dit type maatschappij gemeten aan de hand van wie de beste is op een bepaald gebied (Hofstede, 1980).

Nederland scoort bij het onderzoek van Hofstede 14 op deze cultuurdimensie, wat inhoudt dat het een feminiene samenleving is en Maleisië scoort en zit tussen een feminiene en masculiene samenleving in. In organisaties staat deze cultuurdimensie onder andere voor de rolverdeling onder verschillende geslachten. In masculiene organisaties vrouwen moeilijk hogerop komen en goedbetaalde banen krijgen. In meer feminiene organisaties zijn vrouwen meer gelijk aan mannen (Ken Tzu Ting et. Al, 2013, p.536). Binnen deze dimensie wordt ook beschreven hoe verschillende nationale culturen omgaan met conflicten. In masculiene landen vindt men dat een conflict moet worden opgelost door een goed gevecht, terwijl dit in een feminiene maatschappij wordt gedaan door onderhandelen en compromissen (Hofstede, 2004). In tabel 3.5 worden de belangrijkste verschillen tussen Maleisië en Nederland en de implicaties voor de werkvloer beschreven:

Feminien	Masculien
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominante waarden in de samenleving zijn de zorg voor anderen en voor de omgeving</li> <li>- Mensen en persoonlijke dingen zijn belangrijk</li> <li>- Zowel mannen als vrouwen mogen zacht zijn en aandacht hebben voor intermenselijke verhoudingen</li> <li>- Sympathie voor de zwakke en voor de verliezer</li> <li>- Slechte studieprestaties zijn geen ramp</li> <li>- Jongens en meisjes kiezen dezelfde vakken en studierichtingen</li> <li>- Werken om te leven</li> <li>- Managers gebruiken hun intuïtie en streven naar consensus</li> <li>- Nadruk op gelijkheid, solidariteit en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominante waarden in de samenleving zijn materieel succes en vooruitgang</li> <li>- Geld en dingen zijn belangrijk</li> <li>- Vrouwen worden geacht zacht te zijn en voor de intermenselijke verhoudingen te zorgen</li> <li>- Sympathie voor de sterke en voor de winnaar</li> <li>- Slechte studieprestaties zijn een ramp</li> <li>- Jongens en meisjes kiezen verschillende vakken en studierichtingen</li> <li>- Leven om te werken</li> <li>- Managers worden geacht besluitvaardig en assertief te zijn</li> <li>- Nadruk op loon naar werken, wedijver tussen</li> </ul>

levenskwaliteit	collega's, en prestatie
- Conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandeling	Conflicten worden opgelost door ze uit te vechten

Tabel 3.5: Score van Nederland en Maleisië op de cultuurdimensie 'Feminien vs Masculien (bron: Hofstede, 2004 )

Nederland wordt volgens Hofstede gekenmerkt door een feminiene gemeenschap, ten opzichte van Maleisië waar de score precies 50 is. Dit zou voor de Nederlandse expatstagiars betekenen dat er kleine verschillen merkbaar zijn tussen de twee nationale culturen en de rol hiervan op de werkvloer. In Nederland wordt er meer nadruk gelegd op de 'zachte' aspecten als personen, zorg dragen, verhoudingen, gelijkheid, consensus en solidariteit in plaats van harde waarden zoals materialisme, prestatie, uitvechten en wedijver. Prestatie zou op de Maleisische werkvloer belangrijker zijn, en de mensen op werkvloer zouden eerder geneigd zijn om hiervoor te concurreren en hiervoor het gevecht aan te gaan. Nederlandse expatstagiars kunnen verschil merken doordat zij zelf meer gewend zijn om te onderhandelen en samen te werken in plaats van een soort onderlinge strijd aan te gaan voor het behalen van resultaten. Daarnaast zou er volgens de theorie en score van Hofstede voor de expatstagiars een groter verschil merkbaar zijn tussen mannen en vrouwen op de werkvloer in Maleisië. Bijvoorbeeld doordat mannen de hogere functies bekleden en het gebruikelijker is dat zij hoger in de hiërarchie staan.

#### **Feminien/Masculien heronderzocht in Maleisië**

Ken Tzu Ting en Yeh Ying (2013, p.540) concludeerden uit hun eigen onderzoek dat Maleisië een gemiddeld masculiene nationale cultuur hebben, net zoals Hofstede dat al eerder onderzocht.

Lim (2001) heeft wel enige verandering geconstateerd. Op de werkvloer lijkt het er volgens hem op dat Maleiers rijkdom niet zozeer als belangrijk beschouwen, maar dat ze gemotiveerd worden door het delen met anderen en door erkenning binnen hun werk. Familie en vrienden hebben voorrang op eigenbelangen zoals verdiensten. Dit lijkt er volgens Lim (2001, p.221) op dat het binnen het werk gepast is om harmonie te creëren tussen verschillende partijen. Indirecte, tactvolle communicatie is effectiever dan directe communicatie en bij een slecht humeur kan gezichtsverlies optreden. Lim (2001, p.221) beschrijft echter ook dat er contrasterende resultaten merkbaar zijn die erop duiden dat Maleiers sneller agressief worden. Rashid et. Al (1997) beschreven de Maleiers bijvoorbeeld als erg masculien. Volgens Lim (2001, p.221) is deze verandering mogelijk ontstaan door het veranderde overheidsbeleid – vooral de New Economic Policy – dat doorwerkt in de zakelijke wereld. Jain (1990) constateert bijvoorbeeld dat:

'Malaysian workers (irrespective of ethnic affiliation) expect intrinsic or monetary rewards for the quality circle efforts rather than just job recognition (Lim, 2001, p. 221)

Afgaande op de onderzoeken van Ken Tzu Ting en Yeh Hing (2013) en Lim (2001) zijn er geen cruciale verschillen ten aanzien van deze cultuurdimensie. Wel wordt er beschreven dat tactvol naar elkaar toe zijn belangrijker is dan het behalen van eigenbelangen en verdiensten. Dit hoort bij de meer 'harde' waarden die Hofstede beschrijft. De wedijver en conflictsituaties die binnen een masculiene samenleving worden beschreven zullen volgens deze resultaten dus minder worden opgemerkt door de expatstagiars volgens deze onderzoeksresultaten. Anderzijds worden er wel politieke veranderingen beschreven die teweegbrengen dat de masculiene kenmerken in Maleisië nu juist meer naar voren komen, bijvoorbeeld agressie en het verlangen naar materiele waarden. De Nederlandse expatstagiair zou volgens deze onderzoeksresultaten nu dus wel meer 'harde' waarden kunnen opmerken op de werkvloer in Maleisië.

## **4. KRITIEK OP DE CULTUURDIMENSIES VAN HOFSTEDE**

In dit hoofdstuk worden de kritieken van opponenten op de theorie en de cultuurdimensies van Hofstede beschreven. In paragraaf 4.1 worden de algemene kritieken weergegeven. In paragraaf 4.2 wordt vervolgens de kritiek beschreven die wetenschappers hebben in het specifieke geval van de cultuurdimensies en de scores hiervan in Maleisië.

### **4.1 ALGEMENE KRITIEK VAN DE OPPONENTEN**

Het idee dat de rol van de nationale cultuur voor de verschillen in praktijken op de werkvloer het grootst is, wordt niet door iedereen bijstaan. In de onderstaande tabel vatten Joannides et. Al (2012) een aantal kritieken van Harrison en Mckinnon (1991), Bhimani (1999), McSweeney (2002) en Baskerville (2003) samen. In deze paragraaf worden de kritieken uit deze tabel onderbouwd en uitgebreid met kritieken van andere opponenten van Hofstede.

	On the extensive use of the model		On the model itself	
Critics	Harrison & McKinnon (1999)	Bhimani (1999)	McSweeney (2002)	Baskerville (2003)
Empirical weakness	-	Only well-known cultural settings are studied (ethnocentrism)	IBM is not representative for the world;	Only nations are studied
Theoretical weakness	The richness and specificities of a culture are not grasped; the model is predictive and self-referencing	The specificities of culture are not understood	The richness and specificities of a culture are not grasped; the model is self-predictive and self-referencing	The richness and specificities of a culture are not grasped; the model is self-predictive and self-referencing
Methodological weakness	-	Nomothetic methods are inappropriate in the understanding of cultural specificities	Statistical measures do not inform on the contents of culture and impacts on practices	Questionnaires are inappropriate to understand culture
Contributions to knowledge	Conclusions are homogenous and predictable	Conclusions are homogenous and predictable	Conclusions are neither robust nor reliable	Conclusions are poor

*Tabel 4.1: Vier soorten kritiek op Hofstedes model (Joannides et. Al, 2012, p 7)*

#### **4.1.1 AFBAKENING VAN DE RESPONDENTEN**

##### **Eén organisatie**

Graves (1986) Olie (1995) en Søndergaard (1994) zeggen dat een studie die slechts op één organisatie is gericht onmogelijk informatie kan verstrekken over de cultuur van een geheel land (Jones, 2007, p.5). IBM is niet representatief voor de gehele wereld (McSweeney;2002, p. 96):

Hofstede suppose that there is a singular, uniform and monopolistic culture. The principal flaw of this characterization is not to have claimed that there is a single world-wide IBM organizational culture, but to treat that culture as the only onrganizational culture in IBM. The extensive literaturs which argue for recognition of multiple, dissenting, emergent, organic, counter, plural, resisting, incomplete, contradictory cultures in organization are effectively ignored (cf. Jelink et al., 1938; Smirich, 1983; Spender, 198).

### **Sampelgrootte**

Het sample van 117.000 respondenten is te klein om een per land een cultuur te generaliseren en is om die reden dus niet geschikt om een cultuur op een dergelijke manier te vertegenwoordigen. Hofstede heeft voor zijn onderzoek 117000 respondenten ondervraagd, in 66 verschillende landen. Volgens McSweeney (2002) garandeert een dergelijke grote groep respondenten echter niet dat de uitkomsten van een onderzoek ook daadwerkelijk representatief zijn:

“In any event a closer examination of the number of questionnaires used by Hofstede reveals that the average number per country was small, and that for some countries it was minuscule” (McSweeney, 2002, p. 94).

Van deze 66 landen zijn uiteindelijk maar de gegevens van 40 landen gebruikt. In slechts zes landen was het aantal respondenten meer dan 1000, in 16 andere landen was het minder dan 200 (McSweeney, 2003, p. 94) Volgens McSweeney (2002) duidt dit erop dat Hofstede in zijn theorie bepaalde kenmerken van culturen negeert en aspecten veralgemeniseert. Dit maakt het binnen het onderzoek mogelijk om binnen zeer heterogene data een gemiddelde te vinden.

### **Landsgrenzen**

Een cultuur kan niet worden beschreven aan de hand van landsgrenzen. Joannides et. Al (2012, p. 7) beschrijven dit als volgt:

By implicitly assuming that on a given administrative territory (a country) all members of a nation are present, Hofstede neglects multicultural countries as well as cross-border cultures. This outlines that linguistic nations can be located across administrative borders and do not always match with them.

Volgens McSweeney (2002) en Baskerville (2003) is het afscheiden van landen een grote zwakte in het model:

“The equation of nation states with cultures is one reason why most anthropologists and sociologists would disagree with Hofstedes’s theorizing” (Baskerville, 2003, p. 8).

Baskerville (2003, p. 7) waarschuwt dat:

“in many fields of sociological inquiry there is much to learn from research in which nation is treated as context before we are ready to translate ‘nations’ into ‘variables’”.

#### **4.1.2 BENADERING VAN HET BEGRIIP ‘CULTUUR’**

##### **Kenmerken en definitie**

De kenmerken van een cultuur in het model van Hofstede zijn volgens sommige opposanten niet duidelijk. Zoals in de tabel wordt beschreven, wordt er geen rekening gehouden met de ‘rijkheid’ en kenmerken van een cultuur. Er zijn bijvoorbeeld tal van definities van het begrip cultuur. Alleen al tot 1951 zijn er meer dan 164 verschillende definities voor het begrip verzameld (Jones, 2007, p.2). Het begrip cultuur kan dus op meerdere manieren opgevat worden, wat betekent dat er een probleem ontstaat bij het definiëren, beschrijven en benaderen van cultuur (Jones, 2007, p. ). Jones (2007, p. ) beschrijft dit als volgt:

Terms used in research instruments; particularly the word ‘culture’ itself is open to Interpretation (Nasif, Al-Daeaj, Ebrahimi and Thibodeaux 1991, 82). As has been discussed there are more than 164 definitions for this one word alone (Olie 1995, 128). Then when one considers other terminology used in the questionnaire these too become subject to interpretation. [...] Problems of translating questions and responses add to these difficulties (Henry 1990, 32).

In de benadering van het begrip cultuur speelt ook de achtergrond van de onderzoeker een rol, bijvoorbeeld of iemand een socioloog, psycholoog, politieke wetenschapper, economist of antropoloog is.

##### **Aantal culturele dimensies**

Naast dat over het begrip cultuur in het onderzoek van Hofstede veel onduidelijkheid bestaat, wordt er veel kritiek gegeven op het aantal dimensies dat Hofstede onderzoekt binnen een nationale cultuur. De cultuur dimensies van Hofstede geven niet voldoende informatie over de culturele verschillen tussen landen. In het artikel van Gom et. Al (2015, p 114) in paragraaf 4.2.3 worden bijvoorbeeld een aantal dominante, typische waarden beschreven die Maleisische medewerkers kenmerken, die niet zo gemakkelijk onderverdeeld kunnen worden binnen de genoemde cultuurdimensies van Hofstede. Landen en culturen zullen worden gekenmerkt door meer waarden en cultuurdimensies dan alleen degenen uit het onderzoek van Hofstede wat betekent dat bepaalde cultuuraspecten buiten beschouwing worden gelaten.

##### **Heterogeniteit**

Hofstede gaat in zijn theorie dus weinig uit van verschillen in culturen zelf. ‘Nationale culturen worden als eenheidsblokken beschouwd (Koot en Boesenkool, 1994, p. 119).’ Er wordt door Hofstede meer gefocust op verschillen tussen nationaliteit dan ethische groeperingen. (Fontaine en Richardson, 2003, p.83). Hofstede gaat er dus te veel vanuit dat een populatie binnen een land homogeen is,

terwijl de meeste culturen bestaan uit verschillende etnische groepen. Om die reden is het mogelijk dat de analyse van Hofstede wordt beperkt door een bepaalde individuele willekeur (Jones, 2007, p. 5). Baskerville (2003) gaat nog een stap verder en beweert dat Hofstede überhaupt nooit cultuur heeft onderzocht maar sociaaleconomische verschillen tussen landen, hij beschrijft dit als volgt:

This summary of the embeddedness of the four dimensions in the social, political or economic measures indicates that the dimensions identified by Hofstede describe characteristics of different nations, most of which could be identified as socio-economic in origin. These are not cultural dimensions, and much socio-economic data may reflect mechanisms of social organization, of strengths and opportunism of different nations, which may be epiphenomenal to historical origins.

### **Invloed van organisatiecultuur**

De waarde van het onderzoek voor organisaties is Volgens Koot en Boesenkool (1994, p.105) dubieus omdat de nationale cultuur in de theorie van Hofstede als omgevingsfactor wordt beschouwd waar niemand in de organisatie om heen kan. Zij beschrijven dat 'het denken en doen van mensen niet los te zien is van de context waarin zij zich bevinden'. De cultuur van een organisatie kan niet worden geïsoleerd van de omgeving en historie van die organisatie. Dit betekent dat Boesenkool en Koot (1994, p.107) nationale cultuur wel als een onderdeel zien binnen intercultureel management, maar dat de nationale cultuur dus niet de enige factor is die een rol speelt voor de praktijken op de werkvloer. De organisatie(geschiedenis) speelt volgens hen een grote rol. Hierin kunnen dus verschillen worden onderscheiden per organisatie, ook als deze opereren binnen dezelfde natiegrenzen.

#### **4.1.3 VRAAGSTELLING**

Er zijn volgens de opponenten een aantal zwakke punten in de manier waarop Hofstede zijn data heeft verzameld, bijvoorbeeld als het aankomt op de vraagstelling. Volgens McSweeney (2002, p. 102) is het feit dat er verschillen zijn aangetoond niet erg opmerkelijk, maar de vraag is in hoeverre deze verschillen representatief zijn:

Every conceivable stratification of the questionnaire responses would most probably differences. Hofstede's unjustified analytical leap is to treat the differences identified on the basis of his national stratification as a consequence of national culture. [...] The IBM questionnaires could have been categorized in ways which reflected possible response differences additional or alternative to Hofstede's triad; for example race, religion, and first language. The problem for Hofstede's analysis is that most, if not all, of these stratifications would 'identify' unique differences which, consistent with Hofstede's methodology, could have been labelled a particular 'culture' of cultural difference on the basis of whatever a priori classification framed the data stratification.

Volgens Jones (2007, p. 4) speelt het 'equivalent' een grote rol in de meting van de data onder respondenten. Met het equivalent wordt bedoeld in hoeverre een begrip of term een gelijke waarde heeft voor verschillende individuen of groepen. Jones (2007, p. 4) deelt dit op functionele, conceptuele en instrumentele gelijkwaardigheid en een gelijkwaardigheid in de meting. In de onderstaande tabel wordt dit beschreven.

Sort of equity	Meaning
Conceptual	Assumes that a functional role in one country is the same in another (Hays, Anderson and Revicki 1993; Johnson 1998, 4-6; Nasif et al. 1991, 83-84).
Functional	Regards the cultural utility of behavioral or attitudinal constructs.
Conceptual/ Instrument	Regard the cross-cultural consistency of the research instrument, whether it is equally represented across the entire sample. This includes participant bias towards scaling.

*Tabel 4.2: Het equivalent in datameting volgens Jones (2007)*

Jones (2007, p. 4) legt de conceptuele gelijkheid uit aan de hand van de rol van een fiets. Waar die in het ene land puur als functioneel beschouwd wordt, kan het in een ander land gezien worden als een recreatief object. Dit lijkt een simpel voorbeeld, maar kan voor cross culturele onderzoeken grote verschillen leveren als er onduidelijkheid heerst over begrippen en associaties. De functionele gelijkwaardigheid kan ook per land verschillen (2007, p. 4), bijvoorbeeld als het aankomt op de begrippen. De invulling hiervan zullen per culturele groep verschillen en er is dus ook een kans dat Maleisiërs tegen de invulling van begrippen aankijken dan Nederlandse expatstagiars. Ten slotte zullen er mogelijk verschillen zijn in hoe er gereageerd wordt op een meetinstrument per land en is het belangrijk om na te gaan of de schaal per land hetzelfde is (2007, p. 4). Verschillende mensen reageren anders op dezelfde vragen en hier dient in een cross cultureel onderzoek rekening mee gehouden te worden. Daarnaast kan taal een rol spelen, omdat dingen verkeerd over kunnen komen door bepaalde taalbarrières (2007, p. 4). Jones (2007, p. 4) beschrijft dat dit allemaal factoren zijn waar rekening mee gehouden dient te worden in een cross cultureel onderzoek omdat het de waarde van een onderzoek kan aantasten.

#### **4.1.4 POLITIEKE EN ECONOMISCHE INVLOEDEN**

Binnen de theorie van Hofstede wordt cultuur volgens Boesenkool en Koot (1994, p.120) als 'een van de politiek en de economie geïsoleerd fenomeen beschouwd en als een statisch gegeven en een objectieve werkelijkheid buiten mensen om'. Er wordt daardoor volgens hen te weinig ingegaan op de situationele en subjectieve dimensie van cultuur. Søndergaard (1994) en Newman (1996) voegen hieraan toe dat de uitkomsten van het onderzoek, vooral masculiniteit en onzekerheidsvermijding, waarschijnlijk beïnvloed zijn door het moment waarop het onderzoek is uitgevoerd. Europa zat bijvoorbeeld middenin de koude oorlog en werd nog achtervolgd door herinneringen uit de tweede wereld oorlog. Tegelijkertijd was er die periode een communistische opstand in Azië, Afrika en Europa. Als gevolg van politieke instabiliteit in die periode, kunnen data dus zijn beïnvloed (Jones, 2007, p.5). In het geval van Maleisië zijn er ook 'agressieve sociale herinrichtingen' geweest, zoals



bijvoorbeeld de New Economic Policy (NEP) of de islamisering van Maleisische overheidsinstanties (Fontaine en Richardson, 2003, p.83). Dit sluit ook aan op wetenschappers die beweren dat het onderzoek te gedateerd is. De studie is volgens hen te oud om nog van waarde te zijn, in het bijzonder door de veranderende mondiale omgeving, de internalisering en convergentie (Jones, 2007, p. 5). Resultaten van het onderzoek van Hofstede zouden om deze reden verjaard zijn en niet meer representatief.

## **4.2 KRITIEKPUNTEN IN HET SPECIFIEKE GEVAL VAN MALEISIË**

### **4.2.1 VERANDERINGEN**

Lim (2001) beschrijft dat er binnen Maleisië veranderingen merkbaar zijn ten opzichte van 1980, toen het onderzoek van Hofstede is uitgevoerd. Johanson en Lenartowicz (1998) beschrijven dat er reden is om de data van Hofstede te heronderzoeken omdat de cultuurdimensiescores zijn veranderd door de snelle economische veranderingen (Lim, 2001, p. 210). Een paar belangrijke voorbeelden hiervan zijn dat de Maleiers meer zijn toegetreten in het bedrijfsleven. Toen het onderzoek van Hofstede plaatsvond, waren de meeste Maleiers werkzaam binnen de overheid. Lim (2001, p. 212) Maleiers hadden volgens Lim (2001, p. 212) maar een kleine kans om betrokken te worden bij het onderzoek van Hofstede onder medewerkers van IBM.

Een ander belangrijke verandering is de groei van het nationale welzijn de laatste dertig jaar. Lim (2001, p. 22) beschrijft dat er nu minder traditionele (rijst) landbouw is, een hogere benutting van de technologie, een verhoogde urbanisatie, beter onderwijs en een grotere middenklasse. Dergelijke veranderingen kunnen de cultuurdimensies veranderen. Door een toename van welvarendheid kan de machtafstand volgens Hofstede verminderen, terwijl een land juist meer individualistisch wordt. Hofstede zegt bijvoorbeeld ook dat onzekerheidsvermijding kan toenemen door spanning als gevolg van de economische activiteit en groei in de internationale positie. De economische activiteit is toegenomen in Maleisië de laatste jaren. Waar Maleisië zich van nature bezighield met landbouw, werd het in 1995 een van de 19 grootste exportlanden en stond het op nummer van 17 van grootste importlanden. Dit veranderde de economie en bracht niet alleen nadruk op het werk zelf, maar ook op de fabrieken zelf. Recentelijk is Maleisië in een van de grootste crisissen ooit terecht gekomen en deze ontwikkeling heeft volgens Lim (2002, p. 213) waarschijnlijk een hogere onzekerheidsvermijding met zich meegebracht. Masculiniteit zou volgens Hofstede samenhangen met de leeftijdsopbouw binnen een land, technische ontwikkelingen en de toestand van het milieu waarin mensen leven. De huidige en verwachte leeftijdsopbouw binnen Maleisië is jong, terwijl het land tegelijkertijd het doel nastreeft om in 2020 een ontwikkeld land te zijn. Lim (2001, p. 213) beschrijft als reactie hierop de mogelijkheid dat Maleisië meer middelen zal ontwikkelen om de economie te stimuleren, en dit het land wellicht dwingt om het offers te maken ten aanzien van het milieu. Dit kan volgens Lim (2002, p.213) de masculiniteit binnen Maleisië verhogen.

#### 4.2.2 HETEROGENITEIT

Lenartowicz en Roth (1999) zeggen dat het duidelijk is dat niet- Maleisische wetenschappers zoals Hofstede, misschien uit gemak, internationale studies vaak versimpelen tot een op een land gebaseerde definitie van cultuur. Niet Maleisische wetenschappers bestuderen 'Maleisiërs', waarbij dus wordt uitgegaan van een homogene groep (Rodrigue Fontaine en Stanley Richardson, 2003, p.83). De meerderheid van Maleisische studies richt zich daarentegen meer op het vergelijken van waarden en gedrag tussen verschillende etnische groeperingen zoals Maleiers en Chinezen (Fontaine en Richardson, 2003, p.83). Maleisië heeft 22 miljoen inwoners, waarvan 60% Maleis, 27% Chinees, 7% Indiaas en 6% overig. De komst van de Chinezen en Indiërs zit geworteld in de geschiedenis van het land. De Britten hebben in de tijd dat zij Maleisië hebben gekoloniseerd, Chinese en Indische werknemers het land binnen gehaald die konden bijdragen aan het benutten van de natuurlijke bronnen die het land op dat moment had. Toen in 1957 Maleisië onafhankelijk werd van Engeland, waren de Chinese en Indische groepen geaccepteerd en werden al beschouwd als onderdeel van Maleisië (Abdul Rashid en Ho, 2003, p. 75). Nu in de huidige situatie is Maleisië een land waarbinnen voor complexe economische, sociale en politieke redenen verschillende groepen proberen om samen te werken, maar waarin ook onderlinge concurrentie merkbaar is (Fontaine en Richardson, 2003, p.81). Verschillen in culturele waarden kunnen verschillende visies teweegbrengen als het gaat om wat als goed of slecht of ongepast wordt beschouwd in een cultuur. Ook op de werkvloer zijn onderlinge verschillen tussen etniciteiten volgens Abdul Rahid en Ho (2003, p. 75) merkbaar. In werksituaties kunnen dergelijke verschillen resulteren in mislukte overeenkomsten en onderhandelingen. Zo kan het voorkomen dat wat binnen het bedrijfsleven voor Maleiers of Indiërs aanvaardbaar is, voor Chinezen niet aanvaardbaar is of andersom (Fontaine en Richardson, 2003, p.81).

#### 4.2.3 VERSCHILLEN IN RELIGIES EN WAARDEN

Hofstede (1991) zegt dat binnen zijn onderzoek in Maleisië rekening is gehouden met de drie verschillende etnische groepen. Binnen het sample was echter weinig onderscheid merkbaar volgens Lim (2001, p. 212). Hofstede benadrukte dat de onderlinge groepen cultureel gezien niet erg verschillend zijn en baseerde deze vooronderstelling op scores van nabij gelegen landen. Indonesische scores zijn gebruikt voor Maleiers, Singaporese scores voor Chinese Maleisische en Indische scores voor Indische Maleiers (Lim, 2001, p. 212). Volgens Lim (2001) is dit niet representatief omdat binnen deze landen zelf ook weer meerder etnische groepen leven. In de onderstaande tabellen worden een aantal relevantie verschillen tussen de drie groepen die invloed kunnen hebben op de praktijken op de werkvloer beschreven. Abdul Rashid en Ho (2003, p. 76) en Gom et. Al (2015, p. 1) beschrijven een aantal relevante verschillen in waarden tussen de drie verschillende groepen.

Malays	Chinese	Indians
Respect for elders	Food	Fear of god
Spirituality/ faith in god	Hard work/ diligence	Sense of belonging
Humility	Pragmatism	Brotherhood

Face/self respect	Perseverance	Family
Tact/indirectness	Education	Hard work
Generosity	Wealth/prosperity/money	Filial piety
Sensitivity to feelings	Family oriented	Karma
Politeness	Face	Champion of causes
Relationships	Harmony	Loyalty
Apologetic	Gambling risk taking	Face

*Selected values of the Malays, Chinese and Indians in Malaysia, McLaren en Rashid (2002)*

Malays	Chinese	Indians
Honesty	Courteousness	Devotion to family
Order	Responsibility	Holding a degree
Continuous improvement	Honesty	Responsibility
Responsibility	Willingness to help	Willingness to help
Religiosity	Holding a degree	Honesty
Concern for face	Order	Concern for face
Filial piety	Developing oneself	Carefulness
Devotion to family	Determination	Taking risks
Courteousness	Tolerance of others	Tolerance of others
Tolerance of others	Carefulness	Filial piety

*Top ten value preferences of Malays, Chinese and Indians, Fontaine, Richardson en Foong (2002).*

De drie verschillende etniciteiten hebben daarnaast andere religies en de mensen gaan verschillend om met hun religie en de waarde die zij hieraan hangen. De grootste groep, de Maleiers, zijn moslim. Als een Maleier wordt geboren is hij of zij volgens de wet automatisch moslim. Maleiers geloven in het concept van 'Supreme Being – Allah the Almighty'. Om die reden verwachten zij volgens Abdul Rashid en Ho, 2003, p. 76) van leiders meer dat zij zich gedragen als rolmodellen, in harmonie met hun spiritualiteit en religie (Abdul Rashid en Ho, 2003, p. 76). De Chinezen, lijken meer onverschillig te zijn als het aankomt op hun geloofskwesties. Een overgroot deel van de Chinese Maleiers geloven in het boeddhisme en een kleine groep is christen. Binnen de Chinese cultuur wordt echter wel veel bezig gehouden met bijgeloof. De Maleiers geloven meer in de kracht van de overheid dan van het bedrijfsleven dan Chinese Maleiers, wat waarschijnlijk bijdraagt aan dat binnen de Maleise gemeenschap de overheid meer status heeft (Abdul Rashid en Ho, 2003, p. 76). Maleiers zijn binnen hun werk meer geneigd om te vertrouwen op hun superieuren, terwijl Chinese Maleiers zich prettiger voelen bij hun gelijkgestemden als het op vertrouwen aankomt (Abdul Rashid en Ho, 2003, p. 76). De Indische Maleisiërs hechten, net als de Maleiers, meer waarde aan hun geloof en aan gezichtsverlies. Daarnaast worden ze beschreven als loyaal, gelijk aan elkaar en hardwerkend met goede organisatievaardigheden. De Indische Maleiers waren overwegend Hindoes, maar een klein deel is nu ook moslim of christelijk (Abdul Rashid en Ho, 2003, p. 76). Indische managers (in India) zijn snel en hebben betrouwbare informatie-controle systemen. Ze zijn altruïstisch en kunnen zich opofferen voor

het bedrijf waarvoor ze werkzaam zijn doordat zij loyaal zijn of zichzelf verplicht voelen. De Indiërs maken veel gebruik van informele informatiebronnen, hebben veel interpersoonlijk vertrouwen – vooral in familieleden – en zijn resultaatgericht (Abdul Rashid en Ho, 2003, p. 76).

#### **4.2.4 BICULTURALITEIT**

Naast dat er wellicht te weinig rekening wordt gehouden met differentiatie binnen de Maleisische cultuur, kunnen individuen ook meerdere culturen in zich dragen (Fontaine en Richardson, 2003, p.83). Dit wordt biculturalisme genoemd en hier is tot op heden nog geen onderzoek naar gedaan in Maleisië. Over het algemeen wordt aangenomen dat culturele waarden in een gemeenschap worden doorgegeven aan kinderen door invloeden van ouders en het schoolsysteem. Onduidelijk is in die zin wat er gebeurt als een kind wordt opgevoed in een multiculturele omgeving. De vraag is of deze kinderen alleen maar worden gevormd door ouders, of dat zij ook waarden van andere culturele groepen internaliseren waarmee zij in aanraking komen. Fontaine en Richardson (2003, p.83) beschrijven dat in de meeste landen etnische minderheden slechts een paar procent van de bevolking zijn, maar dat in Maleisië de Chinezen alleen al meer dan 25% van de gehele populatie is. De vraag die de auteurs stellen is dan ook of het niet tot de mogelijkheden behoort dat in een multiculturele samenleving als Maleisië het natuurlijk is dat inwoners een biculturele identiteit hebben. Hier is nog maar weinig onderzoek naar gedaan en om die reden is nog weinig bekend over mogelijke gevolgen van deze biculturaliteit (Fontaine en Richardson, 2003, p.83). Het is volgens deze onderzoeken dus van cruciaal belang om de drie verschillende etnische groeperingen in Maleisië niet als hetzelfde te beschouwen en er dient rekening te worden gehouden met de heterogene aard van de bevolking in Maleisië. Doordat de drie verschillen etniciteiten verschillende waarden als belangrijk beschouwen, heeft dit mogelijk invloed op de mate medewerkers met de Nederlandse expatstagiair omgaan. Stagiairs kunnen dus verschil in aanpak merken tussen de Maleiers, Chinezen en Indiërs.

#### **4.3 IMPLICATIES VOOR DE VRAGEN AAN NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIRS**

Hofstede (1980) heeft de cultuurdimensies machtsafstand; individualistisch/collectivistisch; onzekerheidsvermijding en feminien/masculien onderzocht en ontdekte daarmee verschillen tussen Nederland en Maleisië die zijn beschreven in hoofdstuk 3. Maleisië zou een hogere machtsafstand hebben, meer collectivistisch zijn, een langere onzekerheidsvermijding hebben en meer masculien dan Nederland. Volgens Hofstede zouden hierdoor verschillen in de nationale cultuur verklaard kunnen worden, die uiteindelijk invloed hebben op de praktijken op de werkvloer tussen de twee landen. De verschillen binnen de cultuurdimensies tussen Nederland en Maleisië en de gevolgen vanuit de theorie van Hofstede voor Nederlandse expatstagiairs op de werkvloer in Maleisië worden beschreven in paragraaf 4.2. Deze beschrijvingen, tezamen met de theorie uit paragraaf 4.1, dienen als implicatie voor de vragenlijst die wordt gebruikt voor de focusgroep en de kwalitatieve semigestructureerde interviews met Nederlandse expatstagiairs. De sensitizing concepts uit paragraaf 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3 en 3.1.4 bevatten stellingen vanuit de theorie van Hofstede die als basis worden gebruikt voor de vragenlijst voor de individuele interviews en de focusgroep (zie bijlage III en V). Als vijfde sensitizing concept worden de kritiekpunten op deze theorie uit paragraaf 4.2 gebruikt om visie van de expatstagiairs te onderzoeken op veranderingen en verschillen in de vier cultuurdimensies ten

aanzien van de nationale cultuur op de werkvloer. De visie van opposanten wordt niet gebruikt als basis voor de vragenlijsten, maar wordt na het verzamelen van de data vergeleken met de visie van de expatstagiars. Op deze manier kan worden onderzocht of de stellingen uit het model van Hofstede inderdaad onjuist zijn. De vragen voor de individuele interviews zijn meer expliciet en 'gesloten' dan die van de focusgroep. Dit is om meer ruimte te creëren voor overleg en discussie onderling tussen deelnemers. Het construct vanuit de theorie dat dient als basis voor de vragenlijsten wordt vervolgens opnieuw vergeleken met de drie onderzochte visies uit de theorie om te onderzoeken welke visie het meest overeenkomt en wat dit betekent voor aankomende stagiars.

## **H5. DE VISIE VAN DE NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIR**

De sensitizing concepts machtsafstand (hiërarchie/ taken/ inbreng/ beslissingsbevoegdheid/ afhankelijkheid/ groepsdynamiek), individueel versus collectief (communicatie/ harmonie/ relaties), onzekerheidsvermijding (werkdrang/ standaardisatie/ tijdsdruk/ stress/ emoties) feminien versus masculien (waarden/ concurreren/ samenwerken/ gelijkheid) en onderlinge verschillen en overeenkomsten (heterogeniteit/ omgang/ etnische groeperingen/ frictie door verschillen/ religie/ overeenkomsten) worden in hoofdstuk 3 en 4 vanuit de theorie uitgelegd. Zoals beschreven in het methodehoofdstuk is op zoek gegaan naar uitspraken die het vooraf vastgestelde construct bevestigen of verwerpen en naar uitspraken die andere relevante toegevoegde informatie geven. In de bijlage is een codeboom toegevoegd, waarin stellingen vanuit de wetenschap zijn onderverdeeld in of zij zijn bevestigd vanuit de empirie (de uitspraken van de respondenten over de rol van cultuur voor praktijken op de werkvloer) of juist niet. In sommige gevallen is dit uitgebreid met andere relevante gedeelde stellingen. Onderstaand wordt de visie van de expatstagiair beschreven.

### **5.1 DE MACHTSAFSTAND**

#### **Hiërarchie**

1 expatstagiair geeft aan dat er 'veel meer hiërarchie te zien is dan bijvoorbeeld in Nederland' maar zegt dat dit niet geldt binnen de eigen afdeling, maar heeft dat gehoord over andere afdelingen. 2 expatstagiairs geven aan dat zij voornamelijk verschillen merken tussen hoe afdelingen omgaan met hiërarchie.

*“Qua cultuur merk je wel dat het verschilt per afdeling hoe aardig en open mensen naar je zijn. Op de ene afdeling ben je gewoon maar een stagiair en op de andere afdeling wordt je echt als een capabel persoon gezien.”*

7 expatstagiairs geven aan op de werkvloer weinig van de formele hiërarchie terug te zien.

*“Maleisiërs bij mij op mijn werk benaderen hun baas ook precies zoals ik ze ook benader. Heel informeel. Grapjes maken. Ze maken zelf ook grapjes hoor, de leidinggevenden, maar er wordt wel heel informeel met elkaar omgegaan.”*

11 expatstagiairs geven aan dat er niet een hele strikte formele hiërarchie is, maar dat de lokalen in veel gevallen anders omgaan met hiërarchie dan Nederlanders of dat dit verschilt per afdeling. In dit geval lijkt het erop dat de expatstagiairs zelf minder hiërarchie ervaren dan sommige anderen op de werkvloer.

*“Ik vind het wel sterker dan bij bedrijven waar ik eerder gewerkt heb, dat het is van: “Hij is de baas. Iedereen kijkt naar deze persoon, als zij het niet weten moet deze persoon het weten, want die is de baas.”*

*“Ik merk dat hoe wij naar de eigenaar kijken, dat is heel informeel, maar de locals kijken het liefst weg als hij voorbij loopt. [...]Terwijl ik merk dat de eigenaar dat eigenlijk niet wil, dat hij het probeert te versoepelen. Maar dat zit natuurlijk gewoon in hen: dat die hiërarchie nou eenmaal zo hoort.”*

### **Taken**

Geen van de expatstagiairs krijgen alleen maar taken opgelegd door hun manager. Allen krijgen grote lijnen of projecten door gecommuniceerd en hebben hierbinnen mogelijkheid om te overleggen. 4 expatstagiairs geven echter wel aan dat dit per situatie kan verschillen. In sommige gevallen wordt hen dus wel direct wat ze moeten doen en in andere situaties is er mogelijkheid tot overleg.

*“Ik zou het meer als overleg zien. Het is niet zo dat ik zomaar wat taakjes krijg verteld. Wij hebben een wekelijkse meeting [...] daar wordt dan besproken wie wat doet en wanneer het klaar moet zijn.”*

*“Ja, er wordt wel verteld wat ik moet doen, maar het zijn meer richtlijnen [...] en dan overleg ik gewoon en dan, als ik het wil doen [...] dat is dan mijn eigen input en mijn baas vindt het dan een leuk idee, dus dan mag ik dat uitvoeren.”*

### **Inbreng en beslissingsbevoegdheid**

2 expatstagiairs geven aan dat zij het gevoel hebben dat er niet actief om hun inbreng wordt gevraagd op de werkvloer. 1 geeft hierbij echter aan dat als zij het geeft, dit wel gewaardeerd wordt en 1 ander geeft aan dat dit voornamelijk om de lagen gaat die boven haar eigen supervisor opereren. In dit geval luistert de directe supervisor wel en waardeert de inbreng. De andere expatstagiairs geven aan dat hun bovengeschieden voor hun inbreng open staan en dat er op een meer actieve wijze wordt gevraagd naar hun inbreng. Hierbij wordt wel onderscheid gemaakt tussen het soort beslissingen, ten aanzien van sommige kwesties hebben de expatstagiairs minder of geen inbreng.

*“Ja, als ik bijvoorbeeld iets bedenkt, of zeg: “Joh, moeten we daar niet op letten?” zeggen ze: “O ja, inderdaad. Goed dat je het opmerkt.” Dan wordt dat meegenomen, ja”.*

Als het aankomt op de beslissingsbevoegdheid geven 2 expatstagiairs aan dat vrijwel alle beslissingen hoger in de organisatie worden genomen, en 1 stagiair geeft aan nog niet in een dergelijke positie te zijn geweest. De rest beschrijft dat ‘grote’ beslissingen hoger in de organisatie worden genomen maar dat zij binnen hun eigen taken en verantwoordelijkheden in veel gevallen zelf beslissingen mogen maken. Zij geven aan dat hun visie ten aanzien van beslissingen serieus wordt genomen. Ook wordt aangegeven dat er niet altijd iets mee wordt gedaan door degenen die hoger staan in de formele hiërarchie:

*“Uiteindelijk ligt vaak de ‘call’ dichterbij degene hoger in de hiërarchie, maar wordt de input van laagste in de orde, tot aan mij toe, wel zeker allemaal meegenomen. [...] Uiteindelijk wordt de handtekening gezet door de manager, natuurlijk, maar het gaat bij ons wel allemaal gezamenlijk.”*

### **Afhankelijkheid**

4 expatstagiars geven aan in hoge mate afhankelijk te zijn van degenen die hoger in hiërarchie in het uitvoeren van hun taken. 1 geeft aan dat dit komt doordat zij nieuw is en nog veel moet vragen, 1 geeft aan dat zij direct aan de CEO rapporteert dus veel met hem moet overleggen en 1 geeft aan dat dit voornamelijk komt doordat zij niet actief wordt betrokken. De vierde geeft aan afhankelijk te zijn van zijn bovengeschieden om meer werk te krijgen.

*“Nee, niet per se. Als ik gewoon een duidelijke opdracht krijg, heb ik daar niet iemand hoger in de hiërarchie voor nodig. Het is alleen wel zo dat ze een duidelijke ‘description’ moeten geven van wat mijn taak precies is, anders ben ik wel geneigd om dat na te gaan vragen. Want als je het niet navraagt kan het zijn dat je het helemaal overnieuw moet doen.”*

9 expatstagiars geven aan niet erg afhankelijk te zijn van hun bovengeschieden als het aankomt op de uitvoer van taken. Zij krijgen vaak projecten of taken en kunnen hierbinnen zelfstandig werken. 6 expatstagiars zijn in bepaalde situaties afhankelijk en in andere niet. Bij hen verschilt dit dus.

### **Ongelijkheid**

10 expatstagiars ervaren geen hoge mate van ongelijkheid op de werkvloer. 9 expatstagiars zien wel ongelijkheid op de werkvloer. Bijvoorbeeld tussen afdelingen, groepjes, functies en etniciteiten.

*“Ja, ik denk het wel, want bij ons heb je een groepje expats en een groepje lokaal aangenomen personen, maar die verdienen echt maar 10% van wat de expats verdienen en qua rechten en privileges is dat ook heel anders. Je merkt weleens dat dat wringt. Soms.”*

### **Groepsdynamiek**

3 expatstagiars geven aan enige moeite te ondervinden met de groepsdynamiek. Zij werden lastig opgenomen. 1 expatstagiair gaf aan als reden dat zij zich nog niet nuttig voelde de eerste periode, de ander dat de lokale medewerkers moeite hadden zich te hechten omdat deze organisatie ieder half jaar een badge Nederlandse studenten kreeg die, nadat zij gewend waren, weer vertrokken. 1 gaf aan de eerste Nederlandse stagiair te zijn, waardoor de medewerkers aan haar moesten wennen.

De andere expatstagiars geven aan dat zij makkelijk zijn opgenomen. 3 van hen merkten hierin soms wel dat ze op hun eigen afdeling makkelijker werden opgenomen dan op anderen. Expatstagiars met Nederlandse managers zeiden dat zij dachten dat ook kwam omdat er Nederlandse invloeden in de organisatie zitten. Bijvoorbeeld omdat er al Nederlandse stagiairs stage lopen of omdat er Nederlandse managers zijn.



*“Eigenlijk werd ik meteen in de groep opgenomen, ook natuurlijk omdat ik werd ingewerkt door de stagiair voor mij, dus dat was eigenlijk een beetje haar plek overnemen.”*

*“Ik moet wel zeggen dat de Nederlanders het wat sneller oppakken. Als je merkt dat er een nieuwe Nederlander is ga je gemakkelijker in gesprek, maar ik heb nooit het gevoel gehad dat ik niet welkom was. Helemaal niet zelfs. [...] Lunchen doen we wel apart, maar we gaan meestal wel met de groep mee, en we hebben altijd de laatste vrijdag van de maand een borrel. [...] Dan leer je wel echt je collega's kennen.”*

### **Onderlinge verschillen ten aanzien van hiërarchie**

13 expatstagiairs ervaren wel onderlinge verschillen tussen hoe mensen omgaan met hiërarchie. 7 van hen geven aan dat zij dit onderscheid zien tussen Nederlanders en lokale medewerkers. Andere verschillen zagen zij in afdelingen, functies en hoe lang iemand werkzaam is. 6 expatstagiairs zien geen onderlinge verschillen.

*“Ja. Veel locals denken dat Jan-Willem een beetje neerbuigend is, maar dat is helemaal niet zo. Hij wil dat juist niet. Het is meer dat dat van hen komt, omdat zij denken dat er een hiërarchie is, [...] zij houden zich een beetje in.”*

## **5.2 INDIVIDUEEL VS COLLECTIEF**

### **Communicatie**

7 expatstagiairs geven aan dat zij vinden dat er niet minder direct wordt gecommuniceerd. 1 van hen wijdt dit specifiek aan de volgens haar Nederlandse geïntegreerde cultuur.

*“Ik moest natuurlijk heel veel met elkaar communiceren [...] en toen had ik soms wel eens het idee dat ik iets te direct was. Maar verder is het volgens mij wel gewend, dat westerse cultuurtje bij ons op werk. Of ja, wat is westers? Dat Nederlandse cultuurtje. Dus op een gegeven moment was zij ook lekker scherp en direct tegen mij.”*

7 expatstagiairs vinden dat er minder direct wordt gecommuniceerd op de werkvloer dan dat zij gewend zijn. Zij merken dit bijvoorbeeld in de manier van feedback, of het moeilijk kunnen interpreteren van een boodschap.

*‘Feedback wordt hier bijna als een belediging beschouwd, terwijl in Nederland is dat echt een van die dingen die zo belangrijk zijn. [...] Het is gewoon... Veel simpeler eigenlijk, maar gewoon niet direct.*

*'Er wordt nooit een heel duidelijk opdracht aan je gegeven. Ik heb het idee dat ze altijd één zin zeggen en de rest in hun hoofd verder zeggen. Dan moet ik maar bedenken wat zij in hun hoofd hebben.'*

5 expatstagiairs geven aan dat dit verschilt per afdeling of situatie.

Als het aankomt op de duidelijkheid van informatie die wordt overgebracht, en of deze expliciet genoeg is om het in een keer te kunnen begrijpen, geven 10 expatstagiairs aan dat zij hierin geen problemen ondervinden en dat zij informatie dus direct begrijpen. 5 geven aan dat zij vinden dat de boodschappen niet duidelijk en expliciet worden overgebracht en 3 expatstagiairs geven aan dat dit per afdeling verschilt.

*"Nee, het is soms nog wel heel vaag en dan moet ik nog twee keer vragen: "Wat bedoel je? Welk papier bedoel je? [...]. Meer dat ze niet alles zeggen, maar meer een deel en dan ontbreekt er een deel, waar je dan naar moet vragen om alles eruit te krijgen."*

*"Van de Nederlanders wel, van de lokale staf niet."*

Van de gehele groep respondenten geven 9 aan dat zij soms een taalbarrière opmerken wat de duidelijkheid van een boodschap aantast.

*"In het begin was het wel wennen, want ze hebben wel hun eigen Engelse accent, maar ondertussen, na een maandje, kan ik wel met hen praten zonder na elke zin te zeggen: "Sorry, what did you say?"*

### **Harmonie en het belang van relaties**

8 expatstagiairs geven aan dat het belangrijker is op de werkvloer om harmonie te bewaren tussen mensen dan taken te vervullen of een doel te bereiken.

*"Als ik bijvoorbeeld iets van 'Brand Management' nodig hebt en dat wordt dat weer niet opgestuurd en het is echt de zoveelste keer, dan zou ik het liefst een keer opbellen, zo van: "Luister, ik heb ook mijn deadlines die ik moet halen!" En als ik daar dan over ga klagen bij mijn manager, dan zegt hij: "Ja, ik spreek wel met haar" en dan vraag ik me af of hij dat überhaupt wel doet, want ik denk wel dat de harmonie echt belangrijk is hier."*

1 expatstagiairs geeft aan dat voornamelijk het bereiken van taken en doelen voorop wordt gesteld.

*"Ze zijn wel allemaal heel doelgericht. Het team is ook al een aantal jaar hetzelfde, dus we zijn wel vrienden met elkaar, [...]. Vorige week had iemand dan iets fout gedaan en dan krijgt hij*

*ook flink de wind van voren van zijn collega die dat dan gedaan had [...] en dan gaan ze er wel hard op.”*

10 expatstagiairs geven aan dat beiden elementen belangrijk zijn op de werkvloer

*“Ik denk een combinatie van beide, want het is best wel belangrijk dat we alles in een team doen, dus je moet toch een beetje goed samen kunnen werken en die harmonie een beetje kunnen bewaren om samen een taak voor elkaar te krijgen.”*

12 expatstagiairs geven aan dat de relationele band met anderen op de werkvloer invloed heeft op de uiteindelijk uitvoer of voortgang van taken en waardering van resultaten.

*“Ik merk ook met mensen waarvan ik iets nodig heb en waarmee het ijs echt is gebroken, dat je dan best wel makkelijk kan zeggen van: “Joh, het is urgent. Misschien kan je er een beetje haast achter zetten.” Zij zetten zich dan ook graag voor jou in, want het klikt goed, je hebt een goede relatie, dus ik denk dat het zeker wel positieve uitwerkingen heeft op het resultaat”.*

3 expatstagiairs geven aan niet of weinig verschil te merken. Zij hebben het idee dat de relationele band de inhoudelijke werkzaamheden en de waardering hiervan niet beïnvloedt. 4 expatstagiairs vinden deze vraag te lastig om te beantwoorden. Zij denken dat het wel belangrijk is, maar weten niet in hoeverre het invloed heeft.

### **5.3 ONZEKERHEIDSVERMIDJING**

#### **Werkdrang**

6 expatstagiairs vinden dat de Maleisiërs bij hen op de werkvloer een minder grote intrinsieke drang heeft om hard te werken. of zien verschillen tussen bevolkingsgroepen. 9 expatstagiairs geven aan dat zij hierin verschillen terugzien op de werkvloer tussen mensen of groepen. Een aantal geven aan dat vooral de Nederlanders en Chinezen een grote motivatie voelen om hard te werken.

*“Nee, absoluut niet. [...] Nou, de Chinese Maleisiërs zijn sowieso wel gewoon gedreven en die werken wel hard. De Indische Maleisiërs zitten een beetje tussen de Malay Maleisiërs en de Chinese Maleisiërs in. Nee, daar kan ik heel kort over zijn. [...] Je merkt wel dat de Nederlanders meer werk kunnen verzetten in kortere tijd dan de Maleisische bevolking.”*

Een opvallende situatie vond plaats in een focusgroep, waarin overduidelijk verschillen naar voren kwamen tussen de verschillende werknemers binnen één organisatie.

*“En ik zit dan ook op dat kantoor naast ze en dan heb ik dat gevoel dus helemaal niet. Echt volledig anders, zo raar want ik kom bij jullie en iedereen zit een beetje te lullen en te bellen en bij ons op kantoor is iedereen aan het werk.”*

4 expatstagiairs vinden kleine intrinsieke drang om hard te werken binnen op de werkvloer in Maleisië niet kenmerkend

### **Standaardisatie**

2 expatstagiairs geeft aan dat er een hoge mate van standaardisatie is en dat ook hier niet van kan worden afgeweken. 1 van hen wijdt dit voornamelijk aan de aard van het werk op de finance afdeling. 3 expatstagiairs geven aan dat er wel standaardisatie is, maar dat hier gemakkelijk van afgeweken kan worden.

*“Ja, eigenlijk is alles wel een beetje zo gezet van [...] “Het is zo, dus je kan er niet zo heel veel aan veranderen”, maar als je daar dan toch over gaat praten, een beetje om de tafel gaat zitten, dan kan je wel wat meer veranderen. Dus het ligt eraan hoe jij ermee omgaat.”*

8 expatstagiairs beschrijven dat er weinig standaardisatie is.

*“Nee, totaal niet, maar die managers vinden dat ook fijn. Het bedrijf is ook niet zo heel groot, dus zij vinden – in ieder geval, wat ik heb meegekregen – procedures limiteren mensen in hun open denken, daar beperk je jezelf alleen maar mee.”*

6 expatstagiairs geven aan dat de mate van standaardisatie en in hoeverre kan worden afgeweken, verschilt tussen lagen op de werkvloer en functies.

*“Die is er wel, daar doen ze wel goed hun best voor, maar er wordt ook wel makkelijk van afgeweken denk ik”. [...] “Als je kijkt naar de onderste lagen is daar wel veel standaardisatie en wordt daar niet makkelijk van afgeweken.”*

*“Ja, wat zijn er veel procedures, dat is echt onvoorspelbaar. [...] Ja, ze hebben ook hun eigen werkpakketjes en die openen ze. Dat gaan ze doen die dag en het is ook niet alsof er veel bij komt. Ik start 's ochtends gewoon mijn computer op, dan kijk ik wat ik te doen heb, dat is het.*

### **TIJDSDRUK**

3 expatstagiairs geven aan dat op de werkvloer wel een hoge tijdsdruk is en dat tijd kostbaar is en deadlines strikt worden nageleefd. 1 hiervan geeft aan dat er strikte deadlines zijn uit bescherming omdat de mensen op de vloer zich niet heel bewust zijn van tijd. 1 expatstagiair beschrijft dat de tijdsdruk niet wordt gevoeld door externe bureaus, intern wel.

*“Tijd is heel strikt. [...] want de shoppers zijn Maleisisch en die nemen het weer niet zo nauw met de tijd. [...] dus het wordt er wel echt goed in gestampt dat je je deadlines eerder moet zetten. Want als we dat niet doen en de Maleisiërs zetten de deadline gewoon aan het einde van de maand, dan weet je dat de dingen niet gedaan worden.”*

5 zien een scheiding te zien tussen het kantoor en de vloer of tussen personen.

*“Deadlines moeten gehaald worden. Als er een deadline staat, wordt die ook gehaald. Maar op de werkvloer heb je niet echt deadlines” [...] “Op het office streeft iedereen ernaar, maar dat is op de werkvloer wel heel anders.” [...] “Maar er zitten veel kanten aan deze vraag, want als je kijkt naar Lidya.”*

*“Het verschilt gewoon heel erg per persoon. [...] Het is gewoon een verschil of iemand komt om te werken voor geld of dat iemand komt voor de doorgroeimogelijkheden.”*

11 expatstagiairs merken op dat deadlines minder nauw worden genomen. 3 van hen geven aan dat tijd zelf wel belangrijk is, 7 beschrijven dat tijd niet als iets kostbaars wordt gezien.

*“Wat dat betreft is mijn werk wel: “Wat ik nu niet afkrijg doe ik morgen wel. [...] ik heb al geregeld een boos telefoontje gehad van iemand die al drie maanden op zijn geld zat te wachten. Bij een bepaalde regeling hebben ze dan een betalingstermijn van 90 dagen en die benutten ze wel echt tot de laatste minuut.”*

*“Ze zijn niet heel punctueel. Daar kun je het verschil wel redelijk goed merken tussen Maleisiërs en Nederlanders, want ik vind die Maleisiërs redelijk relaxed [.] Ik heb niet het idee dat zij die druk heel erg voelen.”*

## **Stress**

2 expatstagiairs geven aan dat er geregeld stress wordt ervaren op de werkvloer. In één focusgroep verschilt de mening over of het stress is of gedrevenheid. Zij praten dan over de hoge managementlaag. 2 expatstagiairs zeggen dat er geen stress wordt ervaren.

*“Ja, ik denk het wel. [...] op de designafdeling is er een hele hoge omloop – een ‘turnover rate’ heet dat volgens mij – dus als je niet presteert dan ga je eruit en komt er een nieuw persoon in. Dat gebeurt best wel regelmatig, dus vandaar dat de stress daar erg hoog is. En voor onze afdeling is het vooral dat de werkdruk heel erg hoog ligt, dus dat er eigenlijk teveel projecten per persoon zijn.”*

15 expatstagiairs geven aan dat de mate van stress die zij ervaren verschillen per persoon, situatie of afdeling.

*“Bij mij niet. Op mijn afdeling niet. Mijn supervisor is echt een koele kikker waar je het niet echt van meekrijgt, maar volgens mij niet. Bij ‘fieldwork’[...] Ik weet dat die interns in geregeld stress hebben, dat ze echt een flinke workload hebben.”*

*“Het ligt er ook maar net aan hoe jij daarmee omgaat. [...] de meeste mensen gaan er wel mee om van: “Ik ga nu weg van mijn werk, dus het is klaar voor vandaag” en sommige mensen nemen het mee naar huis.”*

## **Emoties**

Als het aankomt op of de expatstagiars veel emoties terugzien op de werkvloer geven 5 expatstagiars aan dat het wisselt of er emoties worden getoond op de werkvloer. 1 expatstagiair geeft aan dat zij vindt dat er meer emoties worden getoond dan in Nederland.

*“Ik denk in eerste instantie als mensen problemen hebben, of negatieve emoties of gefrustreerd zijn, gaan ze naar de HR manager” [...] “In die zin dat als er frustratie is, dan wordt dat niet direct met degene besproken over wie het gaat, maar dan wordt het met iemand anders besproken en dan wordt het met iedereen besproken behalve met degene om wie het gaat.”*

*“Op de designafdeling niet zo erg. Daar heb ik nog nooit iemand een rare emotie zien hebben. De baas is wel heel emotioneel. [...] maar zoals ik het begrepen heb van mijn [...] gebruikt ze het wel een beetje als emotionele chantage. Als er weer iets niet geleverd wordt, of iemand wil ermee kappen, dan komen de tranen. Dan weet iedereen: oké, de tranen komen”.*

13 expatstagiars vinden dat er weinig emoties worden getoond op de werkvloer.

*“Nee. Absoluut niet. Ik heb er nog geen een gezien.” [...] “De Nederlandse bazen hoor ik weleens vloeken [...] die laten hun emoties wel zien”. [...] “Maarja, van mijn Maleisische collega's geen.” [...] “Wat ik wel merkte: die gast die vanmiddag zei dat hij zijn broer was verloren.. Ja, en dat was heel emotieloos. “He-le-maal niets””. [...] “Ja, het enige wat je ziet is neutraal tot aan een vriendelijke glimlach, die heb je wel.”*

*Onder lokalen niet. [...] Er wordt wel gelachen, maar je zult bijvoorbeeld nooit een lokale zien huilen als hij er doorheen zit. Ik denk dat lokalen bijna geen emoties tonen. Dat ze wel mee lachen maar dat ze over het algemeen hun emoties vermaskeren of niet uiten. Ik denk dat de Nederlanders dat wel doen.*

## **Onderlinge verschillen**

5 Expatstagiars merken weinig onderlinge verschillen in de manier waarop met emoties, werkdrang en regelgeving wordt omgegaan tussen verschillende etnische groeperingen. 2 van hen werken met uitsluitend Chinezen. 14 expatstagiars zien wel verschillen terug tussen etnische groeperingen. De grootste verschillen worden opgemerkt en aanzien van Maleiers, of ten aanzien van Nederlanders en lokale medewerkers.

## 5.4 FEMINIEN VS MASCULIEN

### Waarden

De Nederlandse expatstagiars kregen de vraag voorgelegd of zij een onderscheid kunnen maken in zachte waarden en harde waarden en hoe zij deze zouden plaatsen bij Nederland en Maleisië. 2 plaatsen de harde waarden bij Maleisië.

*“Ik denk dat er in Nederland eigenlijk wel een perfecte balans is tussen de twee. Dat ze in Nederland wel prestatiegericht zijn, dat je altijd getriggerd wordt om harder te werken, maar dat mensen ook vaak een hele goede persoonlijke band met elkaar hebben. In Maleisië vind ik het moeilijk. Op mijn afdeling zou ik het 60% - 40% noemen: 60% harde en 40% zachte waarden. Misschien 65% - 35%. Oké, 70% - 30%.”*

*“Ik denk dat de Nederlanders dan wel meer gaan voor de zachte waarden en meer ook persoonlijk en met iedereen om kunnen gaan en ook wel een beetje als het bij de een niet lukt denken: “Ik ga hem even helpen” en zorgzaam. En dat Maleisiërs toch wel meer zo zijn van: “Dat is jouw taak, dus dat laat ik aan jou over” en niet heel erg om anderen geven of.. Minder.”*

7 expatstagiars vinden het moeilijk om deze waarden te plaatsen, bijvoorbeeld door verschillen in afdelingen of simpelweg omdat zij het onderscheid niet duidelijk vinden.

*“Ja, bij ons op de office zijn het vooral de zachte waarden en op de werkvloer de harde. Onderling op de werkvloer is het personeel wel redelijk hard tegen elkaar, maar tegen ons niet. Bij ons het echt inderdaad consensus: “Wat vind jij? Wat vind ik?” En dat we samen ergens uitkomen.”*

10 expatstagiars plaatsen de harde waarden bij Nederland.

*“Dan denk toch wel dat dat zachte heel erg bij Maleisië zit en dat harde bij Nederlanders. En dan kom ik weer terug op dat wij gewoon meer gedreven, directer zijn, ook veel meer ‘goodwill’, je aan afspraken houden. In Maleisië is het echt heel rustig en, wat ik al zeg, die harmonie, dat ze daar zoveel waarde aan hechten.”*

*“Maleisië is veel zachter... ik denk wel dat ze hier wat minder prestatiedruk hebben dan wat wij in Nederland gewend zijn [...] Ik denk dat de Chinese Maleisiërs wel meer vergelijkbaar zijn met de Nederlandse cultuur, wat dat betreft. Meer prestatiegericht.”*

### Concurreren of samenwerken

1 expatstagiair geeft aan dat het meer hulpvol is om te concurreren op de werkvloer om doelen te bereiken. 3 expatstagiars beschrijven dat op de vloer weinig rekening wordt gehouden met elkaar,

iedereen voert gewoon zijn/haar taken uit, maar dat op het kantoor waar zij zelf werkzaam zijn wel rekening wordt gehouden met harmonie en samenwerken.

14 expatstagiairs denken dat het op de Maleisische werkvloer meer hulp vol is om tactvol te zijn en samen te werken.

*“Presteren is natuurlijk erg belangrijk, maar ik denk dat het hier niet in de cultuur past om jezelf ten koste van anderen omhoog te werken.”*

*“Ik heb zelf meer het concurreren in me als persoonlijkheid, maar hier op de werkvloer ben ik me misschien ook wel meer in die cultuur gaan mengen om samen te werken.”*

*“Sowieso beginnen met tactvol zijn en samenwerken. Dat is hier natuurlijk heel belangrijk, om die band een beetje op te bouwen.”*

1 expatstagiair geeft aan hier geen keuze in te kunnen.

### **Gelijkheid tussen man en vrouw**

Of er in Maleisië een groter verschil werd onderscheiden tussen mannen en vrouwen werd unaniem beantwoord. De expatstagiairs zagen weinig tot geen verschillen. Qua functies bekleeden in veel gevallen de vrouwen net zo vaak hoge rollen als mannen en worden zij als het aankwam op inhoudelijke taken en werkzaamheden niet anders behandeld. Een aantal zagen wel dat in sommige gevallen religie een rol speelde, bijvoorbeeld omdat vrouwen geen hand kunnen geven of omdat externe partijen niet samen willen werken met een vrouw.

*“Nee, totaal niet bij ons. Het is echt helemaal honderd procent gelijk. Het enige wat hier wel zo is, is dat we een tweede, mannelijke baas hebben, omdat veel klanten verwachten dat er mannen mee gaan naar de klant. Zij willen niet dat het project geleid wordt door vrouwen, dus vandaar dat er ook een zekere verhouding moet zijn tussen mannen en vrouwen op ons bedrijf.”*

*“We hebben bij ons op het werk ook moslims en daar merk je wel de grootste verschillen. Waar wij wel heel erg aan moesten wennen is dat moslimvrouwen mannen geen hand mogen geven. [...] Nou, eigenlijk zijn alle managers vrouwen en er werken een heleboel mannen onder. Want alleen Hans is dan een man, maar voor de rest zijn het allemaal vrouwen en ik heb daar nooit een negatief woord over gehoord of gezien dat daar raar op gereageerd wordt. Helemaal niet, nee.”*



## 5.5 ONDERLINGE VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN

### Heterogeniteit

13 expatstagiairs beschrijven dat zij de mensen op de werkvloer als heteroog beschouwen.

*Ik denk dat er, ondanks dat er een vlakke hiërarchie en structuur heerst, dat er wel duidelijke verschillen in relaties zijn. Dus Nederlandse mensen die in hogere lagen zitten gaan heel veel meet elkaar om. [...] of cultuur, leeftijd, afdeling, geloof.*

6 expatstagiairs beschrijven de werkvloer homogeen ondanks dat zij kleine verschillen opmerken.

*“Alleen dan die kleine dingetjes, dat de Malay dan gaan bidden, dus die krijgen wat meer pauze, en de anderen, de Chinezen, die doen dat dan niet, en ik ook niet. Maar naast dat... Er is wel een bedrijfscultuur en ik vind die best wel Nederlands.”*

*“Nogmaals, ik denk dat iedereen heel erg gelijk aan elkaar staat, dus dat je niet hele grote verschillen hebt. Ook niet tussen mannen en vrouwen. Ook niet tussen rassen. Het enige verschil dat ik echt kan noemen is dat moslims wel volgens de regels van het moslimgeloof leven, maar daarbuiten zijn we wel allemaal hetzelfde. [...] Misschien dat wij Nederlanders wat directer zijn met de dingen die wij willen, maar daar is dan wel ook echt alles mee gezegd”..*

De interpretatie van het begrip verschilt echter per expatstagiair. Zo zijn er bijvoorbeeld die de werkvloer homogeen beschouwen omdat de mensen elkaar allemaal als gelijken behandelden, omdat er veel Nederlandse invloeden de organisatie in waren getreden en mensen deze waarden ook hadden geïnternaliseerd, of omdat er alleen maar Chinezen werkzaam zijn. Heterogeniteit wordt beschreven aan de hand van functie, religie, etniciteit, afkomst, taal, taken en niveau.

### Omgang

17 expatstagiairs merken andere onderlinge verschillen tussen verschillende mensen in hun omgang elkaar op de werkvloer. Verklaringen hiervoor zijn verschillen tussen etniciteiten, afdelingen, afkomst of opleiding, maar ook 'gewoon' omdat individuen anders zijn.

*“Ja, het is net zoals in Nederland. Iedereen verschilt en je hebt er een paar bij die de hele tijd lol trappen, je hebt er ook een paar tussen die het heel serieus nemen.”*

*“Op de werkvloer merk je wel... Vooral bij die moslims merk je dat, die terughoudender zijn, minder sociaal zijn dan andere collega's. Chinezen naar Nederlanders zijn heel anders daarin.*

*“Nou, mensen die Maleisisch zijn spreken vaak wel Maleis onderling en maken grapjes, maar dat doen wij Nederlanders ook. Dus het is wel makkelijker om met iemand die dezelfde taal spreekt de communiceren.”*

2 expatstagiairs vonden deze vraag lastig te beantwoorden of zagen geen duidelijke verschillen.

*“Nee, de omgang... Het gaat juist heel soepel, al die culturen bij elkaar. Zoals ik al zei: iedereen doet wel zijn eigen ding qua religie, maar dat gaat dan nog gewoon goed. En mannen en vrouwen zijn gelijk, daar wordt geen onderscheid in gemaakt.”*

### **Etnische groeperingen**

3 expatstagiairs merken over het algemeen geen verschillen op tussen waarden van verschillende etnische groeperingen op de werkvloer. 2 van hen geven aan vrijwel alleen maar met Chinezen te werken. 16 merken dit wel op. De grootste verschillen zien zij tussen Malay, Indiërs, Chinezen en Nederlanders. Degene die geen verschillen opmerkten, waren in organisaties werkzaam waar deze etniciteiten door elkaar ‘werkten’. De verschillen werden voornamelijk teruggedleid naar religie en werkdrang.

*“Ja, je ziet wel bij die moslims [...] Die hechten wel waarde aan hun religie, ook op de werkvloer. [...] En eentje is dan geloof ik hindoe, of twee, dat zijn dan die Indiase, maar van hen krijg ik eigenlijk vrij weinig mee, dus dat is echt het enige voorbeeld dat ik kan geven.”*

*“Chinezen zijn wat meer gedreven en sneller gestrest. En ze zijn ook wel wat meer van de deadlines. De Malay zijn wat relaxeter. Het hoeft allemaal niet zo snel. Het moet allemaal wel goed gedaan worden, maar het hoeft niet heel snel. De Indiërs zijn meer richting de Malay: alles moet goed gedaan worden, maar het hoeft niet heel snel.”*

*“Het klinkt heel racistisch, maar eigenlijk is het gewoon zo: Blanken, Chinezen, Indiërs en Malay, in de hoeveelheid werk en wat voor posities. [...] Het is echt bijna één op één. Daar hebben we het ook met Henk over gehad, maar die zei ook: “Dat is gewoon zo. Die Chinezen werken het hardst, die wil ik het liefst in mijn Management Team.”*

### **Fricitie door verschillen**

5 expatstagiairs merken op dat er door tegenstrijdigheden tussen etnische groepen conflicten kunnen ontstaan zoals mislukte overeenkomsten of onderhandelingen. Bijvoorbeeld door rituelen, groepjesvorming en verschillen in prestatiedruk. 4 merken dit voornamelijk op tussen Maleisische mensen en Nederlandse mensen. Zij geven aan dat dit ontstaat doordat de communicatie niet altijd duidelijk is.

*“Nou, ik denk dat het vooral te maken heeft met het feit dat als er wat gebeurt, dat Maleisiërs niet heel direct zijn in wat ze willen. Dan kan er dus een miscommunicatie ontstaan over het doel dat we moeten bereiken.”*

*“Ja deels wel. Omdat als je iets besloten hebt en je denkt dat iedereen het daar mee eens is, dat sommige mensen het er niet mee eens zullen zijn en dit ook niet zullen uiten, en ze dat vervolgens ook niet mee zullen nemen in hun werkproces.”*

10 expatstagiairs geven aan geen conflicten terug te zien door onderlinge verschillen tussen etnische groepen. Wel merken zij op dat dit op de ‘informele’ activiteiten invloed heeft.

*“Nee nog niet. Het is natuurlijk wel zo dat met dat Annual Dinner: Alle moslims zitten aan de kant van de tafel waar niet gedronken wordt. Dat het is het verschil.”*

### **Religie**

2 expatstagiairs geven aan met alleen maar Chinezen te werken en zien niets terug van religie op de werkvloer. De andere expatstagiairs geven aan dat religie op de werkvloer wel een rol speelt. In hoeverre dit terugkomt verschilt. De expatstagiairs geven aan dat onderlinge verschillen in religie geaccepteerd worden maar dat het wel separatie teweeg kan brengen. Bijvoorbeeld door rituelen die niet gedeeld worden. Van de verschillende religies - moslims, boeddhisten, hindoes en christenen - ziet men alleen uitingen terug op de werkvloer uit het moslim geloof.

*“Ja, vooral indirect heel erg. Bijvoorbeeld moslimmannen, die zijn op vrijdagmiddag gewoon weg. [...] Door religie en omdat ze dingen niet mogen ontstaat er wel een scheiding. Indiërs en Chinezen gaan ook nooit samen lunchen, want Chinezen mogen alles eten en Indiërs niet. En Malay ook niet, die mogen geen varkensvlees. Maar daardoor krijg je ook heel erg een scheiding.”*

*“Ik denk dat er met de Maleisische collega op de werkvloer niet zozeer frictie is, maar dat er een zekere afstand wordt gecreëerd als zij bijvoorbeeld met de Ramadan nooit aanwezig is bij de lunch. Dan wordt je toch minder snel bij de groep betrokken.”*

### **Overeenkomsten**

De overeenkomsten voor de drie etnische groeperingen in Maleisië wordt door expatstagiairs verschillend beschreven. Zij deden dit voornamelijk door het te vergelijken met wat zij zelf gewend zijn in Nederland. Een thema dat veel terugkomt is dat zij het idee hebben dat Maleisische mensen over het algemeen minder intrinsieke motivatie dragen om heel hard te werken. Dit wordt ook beschreven als ‘meer relaxed’ blijven. Het harde werken staat in Maleisië minder centraal. Een ander thema is dat Maleisische mensen zich volgens de expatstagiairs minder open zijn en anders met emoties op de werkvloer omgaan. Daarnaast is volgens hen opvallend Maleisische mensen elkaar verschillen goed

kunnen accepteren en toleranter zijn naar verschillen van anderen toe. Andere overeenkomsten die worden benoemd zijn dat iedereen hetzelfde organisatiedoel nastreeft, mensen interesse hebben in elkaar cultuur, en geslotenheid.

## **H6. DE VISIE VAN DE NEDERLANDSE EXPATSTAGIAIR VERGELEKEN MET DE RESULTATEN VAN DE WETENSCHAPPELIJKE STUDIES**

### **6.1 DE CULTURELE DIMENSIES VAN HOFSTEDE**

Bij de culturele dimensie 'Machtsafstand', zijn opvallende verschillen te zien. Waar Maleisië volgens Hofstede 104 scoort en Nederland 24, kan worden verwacht dat de Nederlandse expatstagiairs hier grote verschillen zouden opmerken. Het overgrote deel geeft echter aan zelf weinig van de formele hiërarchie terug te zien op de werkvloer in hun dagelijks werken. Opvallend is hier dat een aantal expatstagiairs wel opmerken dat de lokale medewerkers anders met de hiërarchie omgaan; zij zijn meer gewend aan een hoge hiërarchie en gedragen zich hier ook naar. De expatstagiairs worden betrokken voordat er beslissingen worden gemaakt en merendeel krijgt de mogelijkheid om inbreng te leveren. Uiteindelijk hebben degene die hoger in de hiërarchie staan wel de bevoegdheid om te beslissen. Dit wordt in het model van Hofstede gekenmerkt als een lage machtsafstand en dit komt dus niet overeen met de huidige score. De afhankelijkheid van hogeren in de hiërarchie is voor de Nederlandse expatstagiair niet kenmerkend. Ook dit komt niet overeen met de huidige score. Daarnaast is het vanuit de visie van de Nederlandse expatstagiair in bijna alle gevallen mogelijk om te overleggen over de taken die zij krijgen, en wordt hen dus niet simpelweg verteld wat zij moeten doen. Sommige nieuwe onderzoeken naar de cultuurdimensie machtsafstand in Maleisië komen meer overeen met de visie van expatstagiairs. De macht is volgens de resultaten van dit nieuwe onderzoek minder gecentraliseerd en de stagiairs hebben inbreng en zijn meer gelijkwaardig. Als het aankomt op de groepsdynamiek en het snel geaccepteerd en vertrouwd worden komen de nieuwe data niet overeen. De Nederlandse expatstagiair heeft over het algemeen niet het gevoel zich heel erg te moeten bewijzen om opgenomen te worden.

Voor de cultuurdimensie 'Individualistisch/Collectivistisch' kan niet worden gesteld of er minder direct wordt gecommuniceerd op de werkvloer dan de Nederlandse expatstagiair gewend is. De meningen zijn hiervoor te uiteenlopend en de expatstagiairs zien verschillen tussen mensen en afdelingen. De expatstagiairs beschrijven dat dat bij het overbrengen van communicatie soms een taalbarrière wordt ervaren wat resulteert dat de communicatie voor hen niet altijd duidelijk is. Hierover is in het model van Hofstede niets opgenomen. Harmonie en het groepsgevoel en het tevreden stellen van een groep of relaties zou volgens Hofstede hoog in het vaandel staan in Maleisië. De meningen hierover vanuit de Nederlandse expatstagiairs verschillen. Daarnaast geven sommigen aan dat het vervullen van taken belangrijker is of dat het situatie- of afdelingsafhankelijk is. Het aangaan van relaties en het toetreden van een groep wordt over het algemeen niet als lastig ervaren, wat niet overeenkomt met de voorspelling van Hofstede. Wel wordt er door de meesten een directe link gezien tussen het versterken van relaties en de steun en waardering die wordt gegeven voor inhoudelijke werkzaamheden. Dit komt wel overeen.

Hofstede beschrijft dat de Maleisische bevolking over het algemeen minder intrinsieke drang voelt om te werken. Ook hiervoor zijn de meningen te veel uiteenlopend en wordt de opvatting van Hofstede

niet bevestigd. Wel een verschil opgemerkt als het gaat om Chinezen. Zij zouden meer intrinsieke drang voelen. Dit komt overeen met de heronderzochte waarden 'Onzekerheidsvermijding' waarin Chinezen hardere waarden hebben dan de anderen. Daarnaast kan het volgens de expatstagiars per persoon of afdeling verschillen. De mate van standaardisatie is volgens de expatstagiars over het algemeen lager, of hier kan makkelijk van worden afgeweken. De 6 expatstagiars die aangaven onderlinge verschillen te zien, zagen dit allen terug in dat de hiërarchie hoger was in lagere lagen in de organisatie. Het grootste deel van expatstagiars ervaart minder tijdsdruk dan gewend en tijd lijkt volgens hen minder kostbaar. Dit uit zich bijvoorbeeld in het niet halen van deadlines of nakomen van afspraken. Hierin wordt door sommigen wel een onderscheid gemaakt tussen de verschillende afdelingslagen. Dit komt dus deels overeen met Hofstede's berekening, waarin hij zegt dat in Maleisië tijd en het halen van deadlines als minder belangrijk worden beschouwd. Als het aankomt op stress is er te veel differentiatie in de antwoorden van de Nederlandse expatstagiars om een oordeel te kunnen geven. Over emoties zijn de expatstagiars vrij eenduidig. Op de werkvloer is het volgens de meerderheid minder gebruikelijk om emoties te uiten. Dit komt overeen met wat Hofstede beschrijft. Uit de heronderzochte cultuurdimensie in Maleisië blijkt dat de onzekerheidsvermijding in Maleisië hoger is geworden en dat er daardoor bijna geen verschillen zichtbaar tussen Nederland en Maleisië. Wel wordt hier omschreven dat Chinezen een hogere onzekerheidsvermijding hebben. Dit wordt door de Nederlandse expatstagiars ook opgemerkt. Volgens de expatstagiars beschouwen zij tijd als belangrijker.

Voor de culturele dimensie 'Feminien/Masculien' zijn er een aantal grote verschillen op te merken tussen de visie van de Nederlandse expatstagiars en die van Hofstede. De harde waarden worden over het algemeen juist meer bij Nederland geplaatst in tegenstelling tot wat Hofstede beweert. Nederlanders zijn volgens hen meer prestatiegericht en gedreven. Wel zijn ook hier verschillen te onderscheiden en vinden 6 expatstagiars het moeilijk de verschillen in waarden toe te wijzen per land. Onderhandelen en samenwerken wordt door de expatstagiars juist in Maleisië als iets heel belangrijks gezien. Dit komt niet naar voren in de scores van Hofstede. De meeste Nederlandse expatstagiars geven aan dat het belangrijker is om samen te werken en tactvol te zijn dan om te concurreren. Een ander verschil met Hofstede is dat volgens zijn scores een groter verschil tussen mannen en vrouwen zichtbaar zou zijn voor de expatstagiars dan in Nederland. Alle 19 expatstagiars gaven echter aan dat vrouwen gelijk worden behandeld en zij net zo vaak hogere functies bekleden. Wel kan religie in sommige gevallen een rol spelen, bijvoorbeeld bij het niet geven van een hand aan een vrouw. In de heronderzochte cultuurdimensie komt naar voren dat de harde waarden die Hofstede beschrijft nu waarschijnlijk minder terug is te zien, voornamelijk het tactvol zijn. Dit wordt door de expatstagiars ook beschreven.

## **6.2 OPPONENTEN**

Vanuit de visie van expatstagiars, zijn er kritiekpunten van de opponenten die worden bevestigd. Er zijn door de expatstagiars maar een paar vragen unaniem beantwoord, wat betekent dat er in deze gevallen andere invloeden meespelen dan alleen de nationale Maleisische cultuur. Er worden verschillen opgemerkt tussen organisaties, afdelingen, situaties en personen. Dit sluit aan bij de

opponenten die beschrijven dat er meer invloeden zijn dan nationale cultuur en dat het niet representatief is voor een land om slechts één organisatie te onderzoeken. Hofstede ziet binnen zijn model volgens de opponenten de multiculturaliteit over het hoofd en het feit dat culturen niet worden afgescheiden door landsgrenzen. Dit wordt door de expatstagiairs ook bevestigd. Door het multiculturele karakter van Maleisië en de expats die in het land werken, worden verschillen opgemerkt tussen etnische en culturele groepen. Ten eerste merken de expatstagiairs onderscheid tussen de drie dominante etnische groeperingen in Maleisië, bijvoorbeeld door werkdrang en religie, en door expats die werkzaam zijn in organisaties. Dit sluit aan bij de kritieken dat Hofstede volgens het model geen rekening houdt met de heterogeniteit van bevolkingsgroepen. Nationale culturen vormen geen garantie voor een heterogene cultuur, en dit wordt bevestigd door de Nederlandse expatstagiairs.

In het model van Hofstede wordt volgens opponenten te weinig rekening gehouden met de rijkheid van een cultuur. De kenmerken van een cultuur zijn volgens hen niet duidelijk omschreven en bepaalde aspecten worden genegeerd. Dit sluit in bepaalde mate aan bij het idee dat volgens opponenten de culturele dimensies van Hofstede niet voldoende informatie geven over de culturele verschillen tussen de landen. Bevestigende voorbeelden zijn de taal en de rol van religie en de rituelen die de expatstagiairs beschrijven. De verschillende talen en rituelen spelen een grote rol op de werkvloer, en volgens sommigen leidt dit in sommige gevallen zelfs tot separatie van groepjes en mensen op de werkvloer, wat een gehele organisatiecultuur kan aantasten. Dit betekent dat er ook andere invloeden zijn die de praktijken op de werkvloer beïnvloeden dan alleen degenen die worden beschreven bij de culturele dimensies. Hofstede beschrijft bijvoorbeeld ook onderlinge verschillen tussen harde en zachte waarden tussen landen. Hierin komt ook naar voren dat de informatie die Hofstede beschrijft bij de culturele dimensies niet volledig is of aansluit bij het beschrijven van culturen. De Nederlandse expatstagiairs verschillen namelijk in mening en ondervinden moeite om een verdeling te maken tussen harde en zachte waarden tussen landen omdat volgens hen het onderscheid niet zo expliciet is tussen de twee landen.

Het equivalent dat wordt beschreven in tabel 4.2 door Jones (2007), en dat volgens opponenten een grote rol speelt in de meting van data, wordt door de antwoorden van de Nederlandse expatstagiairs bevestigd. Het gaat er hier om in hoeverre een begrip of term een gelijke waarde heeft voor verschillende individuen of groepen (Jones, 2007, p. 4). Deze verschillen in 'gelijke waarde' worden bevestigd, omdat de Nederlandse expatstagiairs zelf in hun interviews anders tegen bepaalde onderwerpen kijken. Zij vatten bepaalde vraagstukken soms anders op en hebben een eigen persoonlijke achtergrond en voorkeur, wat ervoor zorgt dat zij anders tegen vraagstukken aankijken. Een voorbeeld hiervan is de verschillen in interpretatie van het begrip 'heterogeen' omdat er tal van kenmerken kunnen worden benoemd waardoor mensen van elkaar zouden verschillen. Verder is bijvoorbeeld bediscussieerd of een bepaalde manager stress ondervond of dat dit juist gedrevenheid was. Twee expatstagiairs zagen dus dezelfde symptomen, maar hadden hiervan een andere interpretatie.

Over een aantal kritieken die de opposenten beschrijven, kan aan de hand van de resultaten van dit onderzoek geen uitspraak over worden gedaan. Het samplegrootte dat Hofstede heeft gebruikt is hiervan een voorbeeld omdat dit een kwaliteit onderzoek betreft en een relatief kleine groep respondenten is ondervraagd. Het is dus niet bekend of de data wel overeen zou komen als een grootschaliger kwantitatief onderzoek uitgevoerd zou zijn onder een representatief aantal respondenten. Ook over de dataverzameling en of de methode die Hofstede heeft toegepast wel of niet juist is, kan door middel van dit onderzoek ook geen uitspraak worden gedaan. De definitie van cultuur wordt ook benoemd door de opposenten als een kritiek. Er zijn in dit onderzoek drie wetenschappelijke visies getoetst en daarbij is dus wederom uitgegaan van wat zij onder cultuur verstaan. Er is geen andere visie van cultuur beschreven of getoetst en dit betekent dus dat uit dit onderzoek nog steeds geen eenduidig beeld van cultuur wordt gecontroleerd. De laatste kritiek waarover geen uitspraak kan worden gedaan zijn de politieke en economische invloeden. Dit onderzoek vindt plaats in 2015 en het kan dus niet worden vergeleken met resultaten uit andere jaren onder een soortgelijk groep respondenten. Dit maakt het lastig om een correlatie te maken met dergelijke invloeden.

### **6.3 VERSCHILLEN EN VERANDERINGEN IN MALEISIË**

#### **Veranderingen**

Volgens de kritieken van wetenschappers die worden beschreven in paragraaf 4.2 zijn door veranderingen in Maleisië de cultuurdimensies veranderd. De machtsafstand is nu lager, Maleisië is meer individualistisch, de onzekerheidsvermijding is toegenomen en het land is meer masculien. Uitgaande van de visie van de Nederlandse expatstagiars is de machtsafstand inderdaad lager, al merken zij wel verschil op als het gaat om de lokale bevolking en hoe zij omgaan met hiërarchie.

Als het gaat om de toegenomen score van individualisme, is het lastig om conclusies te trekken vanuit de visie van de expatstagiair. De meningen onderling verschillen. Wel wordt over het algemeen beschreven dat het bewaren van harmonie belangrijk is en is er een directe link tussen de relationele band en de steun en waardering die expatstagiars krijgen. Dit is wel een kenmerk voor een collectivistische samenleving.

De onzekerheidsvermijding is vanuit de visie van de expatstagiair niet opvallend veranderd. De intrinsieke drang om te werken is volgens hen verschillend; er wordt een verschil opgemerkt tussen etnische groepen, afdelingen en personen. Maar er zijn ook een aantal culturele kenmerken die wel worden gedeeld. De mate van standaardisatie is over het algemeen lager, of hier kan makkelijk van worden afgeweken. De 6 expatstagiars die aangaven onderlinge verschillen te zien, zagen dit allen terug in dat de hiërarchie hoger was in lagere lagen in de organisatie. Tijd wordt volgens de meesten minder als iets kostbaars gezien en gevoelens worden minder geuit, al zagen 5 expatstagiars hierin wel verschillen tussen etniciteiten, afdelingen of personen.

De waarden die voor Maleisië worden beschreven zijn de meer zachte. Mannen en vrouwen zijn gelijk en zij vervullen dezelfde soort banen. Op de werkvloer wordt zelden het 'gevecht' aan gegaan, maar is het meer hulp vol om samen te werken. Deze kenmerken komen meer overeen met een feminiene



samenleving en dit komt dus niet overeen met de geschetste verandering dat Maleisië nu meer Masculien zou zijn.

Aan de hand van de antwoorden van de expatstagiairs is het lastig conclusies te trekken. Sommige geschetste veranderingen worden door hen ook beschreven, anderen niet. Daarnaast worden er verschillen opgemerkt tussen personen en afdelingen.

### **Heterogeniteit**

De verschillende etniciteiten op de werkvloer worden door de expatstagiairs opgemerkt. Zij geven aan met Maleiers, Chinezen en Indiërs te werken. De 'mislukte overeenkomsten' die worden beschreven in de theorie valt hen echter niet op. Zij geven aan dat er verschillen merkbaar zijn en dat de verschillende bevolkingsgroepen elkaar accepteren. De 'frictie' die de expatstagiairs beschrijven, is meer gericht op de relatie tussen Maleisiërs en Nederlanders omdat hun manier van communicatie verschilt. Maleisische mensen zijn volgens hen minder direct en dit kan resulteren in onduidelijkheden onderling. Wat wel opvalt, is dat er groepjes kunnen ontstaan op de werkvloer tussen etniciteiten. De verschillen kunnen invloed hebben op de meer informele activiteiten dankzij verschillen in rituelen. Dit uit zich op de werkvloer in formele en in informele situaties.

### **Verschillen tussen waarden en religies**

Er zijn volgens de Nederlandse expatstagiairs verschillen te zien tussen religies en waarden. Het meest opvallend is volgens hen het moslimgeloof. Veel expatstagiairs beschrijven hiervan veel rituelen terug te zien op de werkvloer. De Chinezen en Indiërs zijn minder bezig met religie. Dit komt overeen met de theorie, behalve dat wordt beschreven dat Chinezen zich veel bezighouden met bijgeloof. Dit kan wellicht in hun privé tijd naar voren komen, maar wordt niet opgemerkt door de expatstagiairs op de werkvloer. De Chinezen - en in minder grote mate - de Indiërs worden over het algemeen door de expatstagiairs als hardere werkers gezien dan de Maleiers. In de theorie wordt dit beschreven als verschillen in waarden tussen de etnische groepen. De andere verschillen in waarden tussen etnische groepen uit de tabel zijn niet in grote mate genoemd. Hier kan dus geen uitspraak over worden gedaan.

### **Biculturaliteit**

In paragraaf 4.2 wordt beschreven dat individuen in de Maleisische cultuur meerdere culturen in zich kunnen dragen. Dit wordt biculturaliteit genoemd. Hier is nog geen onderzoek naar gedaan dus dit is lastig dit te vergelijken met de visie van de expatstagiairs. De expatstagiairs zijn gevraagd naar kenmerkende overeenkomsten tussen de verschillende etnische groeperingen. Een mogelijk gevolg van de opvallende samenstelling van de bevolking in Maleisië zou volgens deze visie kunnen zijn dat bevolkingsgroepen meer gewend zijn geraakt aan het leven met meerdere grote bevolkingsgroepen en dat zij hierdoor verschillen goed kunnen accepteren en toleranter zijn naar anderen toe. Ondanks dat de expatstagiairs dus beschrijven dat er soms separatie plaatsvindt tussen etnische groeperingen, zou deze tolerantie door het leven met verschillende culturen geïnternaliseerd kunnen zijn.

## 7. CONCLUSIE

Negentien expatstagiairs zijn ondervraagd door middel van kwalitatieve semigestructureerde interviews en focusgroepen. Deze resultaten zijn vervolgens geduid aan de hand van drie wetenschappelijke visies (zie hoofdstuk drie en vier). Onderstaand wordt per hoofdvraag (zie paragraaf 1.5) antwoord gegeven.

- 1) Hoe beleven Nederlandse expatstagiairs de rol van de nationale cultuur voor de praktijken op de werkvloer bij private Europese multinationals gevestigd in Maleisië tijdens het dagelijkse werken?

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat Nederlandse expatstagiairs geen expliciete rol toekennen aan de nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer. In veel gevallen hebben zij namelijk geen eenduidige visie ten aanzien van de culturele aspecten die zijn getoetst omdat zij onderscheid zien tussen bijvoorbeeld afdelingen, etnische groeperingen, individuen en situaties. Er zijn wel een aantal gemeenschappelijke thema's die volgens de Nederlandse expatstagiairs kenmerkend zijn. Deze kunnen dus, ondanks verschillen in organisaties en verschillende etnische groeperen en mensen, mogelijk gekoppeld kunnen worden aan de nationale cultuur van Maleisië en de invloed hiervan voor praktijken op de werkvloer.

Belangrijker gedeelde kenmerken die de Nederlandse expatstagiairs terug zien op de werkvloer vanuit de nationale cultuur, zijn de multiculturele aard van het land en de verschillende etnische groeperingen met hun eigen religies en rituelen. Hierbij komt binnen de religies vooral de rol van het moslimgeloof terug in de praktijken op de werkvloer. Ondanks de onderlinge verschillen is er onderling acceptatie en zijn de werknemers tolerant naar anderen toe. Ondanks dat er niet hele grote onderlinge verschillen worden opgemerkt naast het geloof, wordt onderscheid opgemerkt tussen Maleiers, Chinezen en Indiërs als het gaat om werkdrang. Chinezen zouden meer werkdrang voelen dan de andere twee etnische groepen. Als het gaat om het tonen van emoties geeft het overgrote deel aan dat dit minder gebruikelijk is om te tonen dan zij gewend zijn. De meeste expatstagiairs geven daarnaast aan dat zij eenvoudig worden opgenomen in de groep. Over het algemeen wordt volgens hen anders omgegaan met tijd en het gewicht dat hieraan wordt gehangen. Het grootste deel van de expatstagiairs beschrijft dat tijd minder belangrijk wordt gevonden dan zij gewend zijn en dat deadlines niet heel strikt zijn. Een ander gedeeld kenmerk, is dat de expatstagiairs aangeven niet veel van de formele hiërarchie terug te zien en dat overleg mogelijk is en dat zij in veel gevallen ook (beperkte) beslissingsbevoegdheid hebben als stagiair.

- 2) In hoeverre is de visie van de Nederlandse expatstagiair te duiden aan de hand van verschillende wetenschappelijke visies ten aanzien van de rol van nationale cultuur voor praktijken op de werkvloer?

In ieder geval kan worden geconstateerd dat een cross culturele theorie die kenmerken van verschillende landen onderscheidt, niet als absolute waarheid kan worden beschouwd. Ook kunnen er geen aannames worden gedaan over de doorwerking van een nationale cultuur op de praktijken op de werkvloer. Dit komt omdat door onderscheid tussen organisaties, etnische groeperingen, individuen en situaties eigen (sub-)culturen ontstaan binnen organisaties. In het geval van Maleisië speelt daarin de opvallend heterogene cultuur mee, met drie verschillende etniciteiten en hun eigen waarden, religies en rituelen. Daarnaast zijn er in Maleisië ook veel expats werkzaam en organisaties vanuit andere landen gevestigd. De globalisering is, zoals beschreven in hoofdstuk 1, een groot onderdeel van Maleisië en dit vergroot de kans dat ook andere culturen de Maleisische organisatiecultuur binnenkomen die de praktijken op de werkvloer beïnvloeden. Het kan dus zijn dat hierdoor, en door de beschreven politieke en economische invloeden, (organisatie-) culturen veranderen. Daarnaast is de interpretatie van de expatstagiër zelf van invloed op zijn/haar ervaring ten aanzien van culturele aspecten. Bijvoorbeeld door hun beeld ten aanzien van andere bevolkingsgroepen en hun eerdere professionele ervaringen. Er zijn dus meerdere factoren van invloed voor de praktijken op de werkvloer dan slechts nationale cultuur. Wel zijn er opvallende thema's die door meerdere expatstagiërs worden benoemd en die mogelijk gekoppeld kunnen worden aan de Maleisische nationale cultuur.

Er kan worden geconcludeerd dat de aanname van Hofstede dat de nationale invloed altijd een expliciete doorwerking heeft op de praktijken op de werkvloer in dit geval niet aannemelijk is. Het model is onvolledig omdat bepaalde culturele kenmerken worden genegeerd. Daarnaast zijn sommige begrippen of vraagstukken niet op zo'n eenvoudige wijze te generaliseren omdat het cultuur betreft en dit dus niet zomaar kan worden geplaatst bij een heterogene bevolkingsgroep die wordt afgescheiden door landsgrenzen.

- 3) Wat betekent dit voor aankomende Nederlandse expatstagiërs die in de toekomst in Maleisië stage lopen?

Voor Nederlandse expatstagiërs die in de toekomst stage gaan lopen in Maleisië betekent dit in ieder geval dat zij zich niet kunnen voorbereiden op culturele verschillen door het simpelweg aannemen van beweringen over nationale culturen en de invloed hiervan op de werkvloer. Er zijn een aantal kenmerken waar zij rekening mee kunnen houden zoals bovenstaand vermeld, maar verder zullen de organisatie waar zij werkzaam zijn en de mensen waar zij mee werken bepalend zijn voor de uiteindelijke praktijken op de werkvloer.

## **8. DISCUSSIE**

Cultuur is een lastig te omvatten begrip en er zijn vele factoren die dit kunnen beïnvloeden naast landsgrenzen. Het is daarom lastig om aan de hand van cross cultureel onderzoek tussen landen harde beweringen te doen. Situaties veranderen en mensen, groepen en organisaties zijn niet hetzelfde. De Maleisische en Nederlandse bevolking zijn anders, maar in hoeverre dit gegeneraliseerd kan worden tot expliciete, representatieve verschillen is onduidelijk. Dat landen niet zomaar als homogene groepen beschouwd mogen worden kan uit dit onderzoek worden geconcludeerd. Er is verscheidenheid tussen individuen en situaties en dit resulteert in dat een nationale cultuur niet kan worden gegeneraliseerd. In dit onderzoek worden echter wel een aantal globale, opvallende kenmerken genoemd als het gaat om de praktijken op de werkvloer in Maleisië volgens Nederlandse expatstagiars. Dit betekent dat er meerdere factoren beïnvloedend zijn voor de praktijken op de werkvloer, en dat de nationale cultuur hier één van is.

In dit onderzoek zijn er een aantal factoren die invloed hebben op de resultaten. De resultaten van dit onderzoek zijn niet representatief voor een groep respondenten met een andere nationaliteit of expatstagiars die in een ander land werkzaam zijn. Als het onderzoek namelijk onder andere omstandigheden uitgevoerd wordt, kunnen resultaten verschillen.

Binnen de huidige groep respondenten en de huidige context kunnen wel conclusies worden getrokken en kan worden gezegd dat er niet één wetenschappelijke visie is die helemaal aansluit. Een invloedrijke factor is het feit dat veel Nederlandse expatstagiars werkzaam zijn bij organisaties waar Nederlandse invloeden zijn terug te vinden. Bijvoorbeeld omdat managers Nederlands zijn, omdat organisaties afkomstig zijn uit Nederland of omdat er al meerdere Nederlandse expatstagiars in de organisatie werkzaam zijn geweest. Sommige expatstagiars geven aan dat lokale bevolking anders reageren op situaties dan de Nederlandse. Dit betekent dat als ditzelfde onderzoek onder lokale stagiars zou zijn uitgevoerd, resultaten anders zouden kunnen zijn.

Daarnaast zijn de respondenten slechts bij een aantal organisaties werkzaam. De resultaten zouden kunnen afwijken als expatstagiars bij lokale organisaties werkzaam waren, of bijvoorbeeld als de grootte anders was geweest. Ook is er een onderscheid tussen publieke en private organisaties gemaakt in dit onderzoek. Zoals beschreven in de theorie, zijn er meer Maleiers werkzaam bij overheidsinstanties, dit kan dus ook de resultaten beïnvloeden, bijvoorbeeld omdat andere etnische groeperingen in dat geval de overhand hebben.

Een ander belangrijke factor waar rekening mee gehouden dient worden, is dat de expatstagiars vaak weinig werkervaring hebben en dus mogelijk een andere kijk hebben op praktijken op de werkvloer dan personen met meer ervaring. Wellicht dat zij aan sommige aspecten nog moeten wennen omdat zij alleen ervaring hebben opgedaan tijdens bijbanen en dit hun eerste ervaring is binnen een kantoor. Mogelijk kunnen zij hierdoor de praktijken op de werkvloer lastig vergelijken met eerdere Nederlandse ervaringen.

Een kritiek van de opposenten is dat de omschrijving van cultuur niet duidelijk is in het model van Hofstede en dat bepaalde aspecten worden genegeerd. In dit onderzoek zijn Hofstedes aannames onderzocht en die van wetenschappers die specifiek onderzoek hebben naar gedaan en

vervolgens is dit vergeleken met visie van de opponenten. Tijdens dit onderzoek is geen nieuwe definitie van cultuur gebruikt als basis voor het empirisch deel. De cultuurdimensies zijn wederom als construct gebruikt voor de vragenlijst. Dit beïnvloedt de antwoorden (en dus de beschreven visie) van de Nederlandse expatstagiars. Als een andere definitie van cultuur was getoetst, waren er wellicht andere punten beschreven door de expatstagiars die ook binnen de definitie van cultuur vallen. Dit betekent dus dat er ook in dit onderzoek mogelijk relevante punten zijn genegeerd.

Een lastige factor in dit onderzoek is de persoonlijke verhouding tussen de onderzoeker en de respondenten. Ik heb als onderzoeker vaak met expatstagiars over hun werk hebben gesproken buiten dit onderzoek. Het was cruciaal om formeel te blijven tijdens de interviews en niets voor hen in te vullen. Dit kwam ook terug in de focusgroepen. Daarnaast waren de respondenten onderling vaak grapjes aan het maken en waren zij geneigd van de vraagstelling af te wijken en informeel te reageren. Ook kon er een stemming ontstaan waarin de expatstagiars elkaar probeerden te overstemmen. Door de focusgroepen op te delen en tijdig in te grijpen en de expatstagiars terug te brengen naar de discussie, zijn uiteindelijk wel alle relevante topics behandeld.

Een andere beïnvloedende factor voor de visie van de expatstagiair, is dat de gemiddelde expatstagiair geen religie aanhangt. Expatstagiars zijn niet gewend om een geloof centraal te stellen tijdens het werk. Voor hen is het ongebruikelijk om rekening te houden met religie in zakelijke omstandigheden, wat mogelijk onbegrip veroorzaakt. Wellicht dat zelfs de huidige problematiek omtrent de radicalisering van het moslimgeloof in Nederland een rol speelt bij het formuleren van een visie. Het was soms moeilijk door bepaalde antwoorden heen te prikken als personen bijvoorbeeld werden beschreven als 'die hoofddoekjes bij mij op kantoor'. Door hun zinnen letterlijk te herhalen in een vragende vorm en veel door te vragen, kreeg ik uiteindelijk wel de nodige informatie los van de visie ten aanzien van religie.

Dit onderzoek brengt een aantal gevolgen met zich mee voor de praktijk en de wetenschap. Ten eerste sluit het aan bij het idee dat in cross-cultureel onderzoek niet zomaar aannames gedaan kunnen worden over verschillen tussen culturen van landen. Voor de praktijk betekent het dat het lastig is om je voor te bereiden op situaties op de werkvloer in het buitenland als het gaat om culturele verschillen die van invloed zijn voor de praktijken. Expatstagiars kunnen vooraf informatie winnen over de cultuur in een land of van bijvoorbeeld etnische groeperingen, maar er spelen meer factoren mee dan dat. Het bewijst dat men van tevoren geen uitspraak kan doen over de inhoud van verschillende buitenlandstages en organisaties en over hoe praktijken op de werkvloer hierbinnen worden waargenomen. De verschillen in praktijken op de werkvloer vanuit een nationale cultuur blijven dus onzeker totdat iemand dit daadwerkelijk waarneemt binnen de beoogde context. Het is daarnaast ook van invloed hoe personen zelf op bepaalde situaties reageren en welke instelling zij hebben.

Zoals bovenstaand beschreven zijn er factoren die de resultaten van dit onderzoek hebben beïnvloed. Om de onderzoeksresultaten meer te kunnen generaliseren, dient deze vragenlijst ook afgenomen te worden onder andere omstandigheden. Dit kan bijvoorbeeld zijn met expatstagiars van een andere

nationaliteit of die werkzaam zijn in een ander stageland. Ook de ervaring speelt mogelijk een rol, dus een andere groep respondenten zou kunnen zijn medewerkers of managers met meer ervaring die als expat werkzaam zijn in een ander land. Om het breder te trekken zouden ook stagiairs binnen meerdere en meer verschillende soorten organisaties ondervraagd moeten worden, dus ook lokale en publiek organisaties. In dit geval zijn de resultaten alleen relevant voor Nederlandse expatstagiairs in Maleisië.

## 9. LITERATUURLIJST

- Nederlandse organisatie voor internationalisering in het hoger onderwijs. (2009). *Kwaliteit buitenlandse stages*. Den Haag: Nederlandse organisatie voor internationalisering in het hoger onderwijs.
- Aminu Mamman, N. B. (2013). Globalization and its consequences: Malaysian managerial perspectives and implications. *Asia Pacific Business Review*, 102 -128.
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013, november 21). *Centraal Bureau voor Statistiek*. Opgeroepen op maart 10, 2015, van [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-11-21-m01.htm): <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-11-21-m01.htm>
- Claire Miranda, J. C. (2009). An exploratory research on learning styles of expatriates in Malaysia. *Unitar E-Journal*, 81-101.
- Cleary, M., Horsfall, J., & Hayter, M. (2014). Data collection and sampling in qualitative research: Does size matter? *JAN*, 473-475.
- Cooke, R. H. (2000). Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian cooperations. *Asian AAA World Conference*, 1-34.
- Corbin, J., & Straus, A. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- De Beule, F., & Van den Bulcke, D. (2004). Multinationale ondernemingen: hoofdacteurs van de globalisatie. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 90 - 123.
- EURIB. (2012). *Interviewtechnieken*. Rotterdam: EURIB.
- Fontaine, R., Richardson, S., & Foong, Y. (2002). The tropical fish problem revisited: a Malaysian perspective. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 60-70.
- Gom, M. D., Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., & Ruth, S. S. (2015). Understanding cultural differences in Ethnic Employees' Work values: A literature review. *American Journal of Economics*, 112-118.
- Goodwin, J. G. (1999). Ethical Judgments Across Cultures: A Comparison between Business Students from Malaysia and New Zealand. *Journal of Business Ethics*, 267-281.
- Graneli, A., & Lodefalk, M. (2014). *Temporary Expats for Export: Firm-Level Evidence*. Örebro: Örebro University School of Business.
- Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*.
- Het Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch aspectenonderzoek. (2006). Methode: Focusgroep. *Participatieve methoden. Een gids voor gebruikers*, 135-144.
- Ho, J. A., & Rashid, Z. A. (2003). Perceptions of Business Ethics in a Multicultural Community: The Case of Malaysia. *Journal of Business Ethics*, 75-87.
- Hoffman, E. (2002). *Interculturele gespreksvoering: theorie en praktijk van het topoi-model*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.

- Hofstede, G. (1980). *Cultures and Organizations: International differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: CA: Sage publication.
- Hofstede, G. (1991). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam : Uitgeverij Atlas Contact B.V.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Amsterdam: Sage Publications Inc.
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. New York : McGraw-Hill USA.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2004). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*. New York City: McGraw-Hill Companies.
- Houthoofd, N. (2001). *Bedrijfsmanagement: Strategie, Structuur, Strijd*. Gent: Academia Press.
- Ibrahim, Z. (2004). Globalization and national identity: Managing Ethnicity and Cultural Pluralism in Malaysia. In Z. Ibrahim, *Growth & governance in Asia* (pp. 115 - 136). Asia-Pacific: Center for Security Studies.
- Infonu. (2010, Juni 15). *Vijf dimensies van Hofstede*. Opgeroepen op februari 15, 2015, van mens-en-samenleving.infonu.nl: <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal-cultureel/56664-vijf-dimensies-van-hofstede.html>
- Jones. (2007). Culturally questionable? *Oxford Business & Economics Conference*, 24-26.
- Kennedy, J. (2000). Malaysian Culture and the Leadership of Organisations: A GLOBE Study. *Malaysian Management Review* , 42-53.
- Koot, W., & Boessenkool, J. H. (1994). Intercultureel management: omgaan met cultuurverschillen, belangen en macht. *M&O Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*.
- Kühnen, U., Hannover, B., Roeder, U., Ashiq , A. S., Schubert, B., Upmeyer, A., et al. (2001). Cross-Cultural Variations in Identifying Embedded Figures Comparisons from the United States, Germany, Russia, and Malaysia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 366-372.
- Lageweg, W. V. (2013, januari ). *MVO Trendrapport 2013*. Opgeroepen op november 29, 2013, van [www.mvonderland.nl](http://www.mvonderland.nl): [http://www.mvonderland.nl/sites/default/files/trendrapport\\_\(Volksgezondheid, 2013\)t\\_2013\\_-\\_mvo\\_nederland\\_def.pdf](http://www.mvonderland.nl/sites/default/files/trendrapport_(Volksgezondheid, 2013)t_2013_-_mvo_nederland_def.pdf)
- Lim, L. (2002). Work-related values of Malaysians and Japanese: A Re-Examination of Hofstede's Propositions. *Journal of Transnational Management Development*, 39-56.
- Lucassen, P. L., & Hartman, T. O. (2007). *Kwalitatief onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Maleisie.be. (2011, 03 17). *Nederlandse bedrijven doen het uitstekend in Maleisië*. Opgeroepen op 02 15, 2015, van [www.maleisie.be](http://www.maleisie.be): [http://nieuws.maleisie.be/2011/20110317\\_nederlandse\\_bedrijven\\_doen\\_het\\_uitstekend\\_in\\_maleisie.html](http://nieuws.maleisie.be/2011/20110317_nederlandse_bedrijven_doen_het_uitstekend_in_maleisie.html)
- Malek, M. A. (2011). *Effect of support and cultural intelligence on the adjustment and performance of expatriates and their family members in Malaysia*. Birmingham: Aston University.



- Mamman , A., Baydoun , N., & Sulaima, M. (2012). Globalization and its consequences: Malaysian managerial perspectives and implications. *Asia Pacific Business Review*, 102-128.
- MVO Nederland. (2013, December 13). <http://mvonederland.nl/content/bedrijfstak-beschrijving/zakelijke-dienstverlening>. Opgeroepen op Maart 3, 2015, van [www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl).
- Nederlandse organisatie voor internationalisering in het hogeronderwijs. (2009). *Kwaliteit Internationale stages*. Den Haag : Nederlandse organisatie voor internationalisering in het hogeronderwijs.
- Nunez, C., Popma, L., & Mahdi, R. N. (2009). *Intercultural Sensitivity from denial to intercultural competence*. Gorcum b.v., Koninklijke Van.
- O'Leary, Z. (2004). *The essential Guide To Doing Research* . London: SAGE Publications Ltd .
- Peetz, D., & Todd, T. (2000). *Globalisation and Employment Relations in Malaysia*. Bangkok: ILO.
- R.M. Haniffa, T. E. (2002). Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations. *Abacus*, 317 - 349.
- Rijksoverheid. (2015, 02 10). *Globalisering*. Opgeroepen op 02 10, 2015, van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/globalisering-en-handelspolitiek/globalisering>
- Rijksoverheid.nl. (2015, 02 10). *Betrekkingen Nederland - Maleisië*. Opgeroepen op 02 10, 2015, van [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl): <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/betrekkingen-met-nederland/maleisie>
- Rijksuniversiteit Groningen. (2014, 02 27). *Bijeenkomst over stages en afstudeeropdrachten in Maleisië*. Opgeroepen op 02 12, 2015, van [www.rug.nl](http://www.rug.nl): <http://www.rug.nl/news/2014/02/20140227bijeenkomstmaleisie>
- Scott R. Rosner, B. H. (1998). Managing for excellence in Malaysia. *Management Research News*, 17 - 22.
- scriptieaf.nl. (2014). *Onderzoek*. Opgeroepen op Oktober 13, 2015, van [www.scriptieaf.nl](http://www.scriptieaf.nl): <http://scriptieaf.nl/kwalitatief-onderzoek/onderzoek/>
- Sian, F., Chuan, S., Chen, B., & Chuan, S. (2010). Culture and Consumer Behaviour: Comparisons between Malays and Chinese in Malaysia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 180-185.
- Soudijn, K. (2011). *Onderzoeksverslagen schrijven praktische handleiding bij het schrijven van scripties en andere werkstukken voor hbo en wo*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tahir, M., & Hafiti, B. (2001). *Cross-cultural challenges and adjustments among expatriates in Malaysia*. Kuala Lumpur: Universiti Putra Malaysia .
- Takeuchi, R., Yun, S., & Tesluk, P. (2002). An examination of crossover and spillover effects of spousal and expatriate cross-cultural adjustment on expatriate outcomes. *Journal of applied psychology*, 655-666.
- Tennekes, J. (2003). *Organisatiecultuur: een antropologische visie*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

- Tien, M., & Thuramasy, R. A. (2013). *Specifying and assessing a formative measure for Hofstede's cultural values: a Malaysian study*. Dordrecht: Springer Science+Business Media.
- Ting, K. T., & Ying, C. Y. (2013). Culture Dimensions Comparison: A Study of Malaysia and South Korea. *Review of integrative Business and Economics*, 535-543.
- Van Male, J. (2011). Methoden en technieken in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, Aflevering 2.
- Van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick Analyses': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *KWALON*, 5-12.
- Verbeeten, M. J., & Van Hoof, H. B. (2005). Wine Is for Drinking, Water Is for Washing: Student Opinions About International Exchange Programs. *Journal of Studies in International Education*, 42-61.
- Verhoeven, N., & Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- vno-ncw. (2008). *Duurzame Globalisering*. Den Haag: vno-ncw.
- Volksgezondheid, N. K. (2013, 12 12). *Vergrijzing: Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?* Opgehaald van [www.nationaalkompas.nl](http://www.nationaalkompas.nl):  
<http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>
- wikipedia. (2015, april 14). [http://nl.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](http://nl.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede). Opgeroepen op 20 januari, 2015, van [www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl).
- Ying, C. Y., & Ting, S. K. (2013). Culture Dimensions Comparison: A Study of Malaysia and South Korea. *Review of integrative business & economics*, 535 - 543.
- Yusoff, W. D. (2011). Does organizational culture influence firm performance in Malaysia? *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1-12.
- Yusoff, W. F. (2011). Organizational culture and its impact on firm performance: case study of Malaysian public listed companies. *International conference on management (ICM 2011) proceeding*, 124 - 136.
- Zande, V. d. (2009). *Een onderzoek naar de betekenisgeving van liefhebbers en niet-liefhebbers aan de geanimeerde comedyserie the Simpson*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Amsterdam.

## BIJLAGE I: CULTUURDIMENSIES VAN HOFSTEDE

Cultuurdimensie	Definitie Hofstede
<b>Power Distance</b>	<p>The fundamental issue involved is how society deals with the fact that people are unequal in physical and intellectual capacities. Some societies let these inequalities grow over time into inequalities in power and wealth; the latter may become hereditary and no longer related to physical and intellectual capacities at all. Other societies try to play down inequalities in power and wealth as much as possible. All societies are unequal, but some are more unequal than others.</p>
<b>Individualism/ Collectivism</b>	<p>The fundamental issue involved is the relation between an individual and his or her fellow individuals. At one end of the scale we find societies in which the ties between individuals are very loose. Everybody is supposed to look after his or her own self-interest and maybe the interest of his or her immediate family. This is made possible by a large amount of freedom that such a society leaves individuals. At the other end of the scale we find societies in which the ties between individuals are very tight. People are born into collectivities or ingroups which may be their extended family, their tribe, or their village. Everybody is supposed to look after the interest of his or her ingroup and to have no other opinions and beliefs than the opinions and beliefs in their ingroup. In exchange, the ingroup will protect them when they are in trouble. We see that both the Individualist and the Collectivist society are integrated wholes, but the Individualist society is loosely integrated, and the Collectivist society tightly integrated.</p>
<b>Uncertainty Avoidance</b>	<p>The fundamental issue Uncertainty involved here is how society deals with the fact that time runs only one way; that Avoidance is, we are all caught in the reality of past, present and future, and we have to live with uncertainty because the future is unknown and always will be. Some societies socialize their members into accepting this uncertainty and not becoming upset by it. People in such societies will tend to accept each day as it comes. They will take risks rather easily. They will not work as hard. They will be relatively tolerant of behavior and opinions different from their own because they do not feel threatened by them. Such societies can be called "weak Uncertainty Avoidance" societies.</p>
<b>Masculinity/ Femininity</b>	<p>The fundamental issue involved is the division of roles between the sexes in society. All societies have to deal with the basic fact that one half of mankind is female and the other male. The only activities that are strictly determined by the sex of a person are those related to procreation. Human societies, however, through the ages and around the globe, have also associated other roles to men only, or to women only. This is called social, rather than biological, sex role division.</p>

## BIJLAGE II: RESPONDENTEN

De respondenten die zijn ondervraagd, zijn Nederlandse studenten die via het Malaysia Dutch Business Council een Student Internship Program volgen bij een organisatie in Maleisië. Ik heb 19 studenten geïnterviewd aan de hand van de volgende methoden:

- 3 expatstagiairs in focusgroep 1: *Mike, Charlotte B, Latoya*
- 4 expatstagiairs in focusgroep 2: *Nick, Boris, Tijmen, Julius*
- 9 expatstagiairs middels individuele semigestructureerde interviews: *Tessa, Nina, Milou, Bas, Ramon, Elijn, Hilda, Charlotte, Laurens, Jan-Pieter*
- 2 expatstagiairs in een dubbel interview als extra controle of het saturatiepunt daadwerkelijk was bereikt: *Rik, Saskia*. Hiervoor is de vragenlijst voor het semigestructureerde interview gebruikt.

De groep ondervraagde studenten heeft de volgende kenmerken:

- Vrouw/man: 9 vrouw/ 10 man
- Leeftijd: Tussen de 20 en 25
- Opleidingsniveau: 5 WO (bachelor en master) en 14 HBO (2<sup>e</sup>, 3<sup>e</sup> en 4<sup>e</sup> jaar)
- Functie/taken: Verschillende vakgebieden – o.a. finance, marketing, communicatie, consultancy, project management, techniek, hospitality, HR
- Hoe lang al in Maleisië: tussen 1 maand en 5 maanden
- Eventuele werkervaring in Nederland: Over het algemeen horeca-ervaring, studie gerelateerde bijbanen en praktijkstages.

Deze stagiairs zijn afkomstig vanuit allerlei plaatsen in Nederland en doen verschillende studies. Voorbeelden hiervan zijn Hotelschool (5), Facility Management (4), Supply Chain Management (1) en International business (1).

Deze studenten zijn uitgekozen als respondent omdat zij op het moment van dataverzameling in ieder geval al een aantal weken stage liepen in Maleisië bij een private Europese multinational in Maleisië. Daarnaast zijn zij gekozen omdat zij wilden meewerken aan dit onderzoek en

### BIJLAGE III: ORGANISATIES

Per lichting worden er ongeveer 50 studenten geplaatst door MDBC, met maximaal 5 studenten per organisatie. Binnen dit onderzoek is er dus geen mogelijkheid om al mijn respondenten binnen slechts één organisatie te interviewen. Een deel van de groep studenten wordt geplaatst bij private multinationals, afkomstig uit Europa en met vestigingen in Nederland en andere landen in Europa, en andere continenten. Branches waarin deze studenten opereren zijn: IT, Consultancy, Consumer Products & Appliances, Food & Beverages, Manufacturing en Facilitating.

Gemeenschappelijke kenmerken van Multinationals zijn (Wikipedia, 2015):

- De hoofdvestiging bevindt zich veelal in één van de rijkere industrielanden;
- De buitenlandse vestigingen (dochterbedrijven) mogen vaak erg zelfstandig optreden;
- De aandelen zijn als regel over de hele wereld verspreid; zij worden op alle grote effectenbeurzen verhandeld.
- Vestigingen in meerdere landen

Om mogelijk te maken dat ik respondenten uit soortgelijke organisaties interview, interview ik stagiairs werkzaam bij Private multinationals (MNO's) afkomstig uit Nederland en met een vestiging in Maleisië. Onderstaand worden de verschillende organisaties weergegeven en het aantal studenten dat daar stage loopt:

Organisatie	Afkomstig uit	Aantal expatstagiairs
HMS host	NL	4
Guinness Anchor Berhad (51% van Heineken)	NL	2
AQ Services	NL	5
Silverstreet	NL	4
Besi	NL	3
Herema	NL	1

## **BIJLAGE IV: VRAGENLIJST INDIVIDUELE INTERVIEWS**

- **Vrouw/man:**
- **Leeftijd:**
- **Organisatie:**
- **Functie/taken:**
- **Hoe lang al in Maleisië:**
- **Eventuele werkervaring in Nederland (welke organisatie, functie/take, hoe lang)**

### **I. VERSCHILLEN IN HIERARCHIE**

I.1 Zijn er veel verschillende hiërarchische lagen in jouw organisatie? Zo ja welke, en zie jij hier veel van terug in je dagelijkse werken? Kun je hiervan een aantal voorbeelden geven. Worden beslissingen veelal gezamenlijk gemaakt of beslist degene die hoger in hiërarchie staan?

I.2 Word jij meestal betrokken voordat er beslissingen worden gemaakt?

I.3 Ervaar jij een hoge mate van ongelijkheid op de werkvloer? Waaraan merk je dit?

I.4 Ben je meer afhankelijk van degenen die hoger in hiërarchie staan dan jou bij het uitvoeren van je taken?

I.5 Wordt jou verteld wat je moet doen of overlegt je manager de inhoud van taken met jou?

I.6 Luisteren hogeren in rang in jouw organisatie naar jouw inbreng en doen zij hier iets mee?

I.7 In termen van groepsdynamiek: Hoe makkelijk ben je opgenomen in de groep? Had je het gevoel dat je je meer moest bewijzen om onderdeel te worden en geaccepteerd en vertrouwd te worden?

I.8 Merk je veel onderlinge verschillen tussen mensen met hoe zij omgaan met hiërarchie?

### **II: EIGEN BELANG VERSUS GROEPSBELANG**

II. 1 Merk jij dat er minder direct wordt gecommuniceerd dan je gewend bent?

II. 2 Vind jij dat boodschappen/informatie duidelijk en expliciet genoeg wordt overgebracht op jou zodat jij deze meteen kunt begrijpen?

II.3 Is het bewaren van harmonie tussen de mensen op de werkvloer belangrijker dan het vervullen van een taak of bereiken van een doel?

II. 4 Hoe belangrijk is volgens jou de relationele band met anderen op de werkvloer? Heb jij het gevoel dat jouw onderlinge relaties invloed hebben op de uitvoer of voortgang van jouw taken en de waardering van resultaten?

II. 5 Merk jij verschil tussen de verschillende bevolkingsgroepen (bijv. Chinezen, Maleiers, Indiërs) als het aankomt op onderlinge communicatie en het bewaren van harmonie of juist het voorop stellen van taken?

### **III: GEVOELEN VAN STRESS, EMOTIES EN STANDAARDISATIE DMV REGELGEVING OP DE WERKVLOER**

III. 1 Wat valt jou op aan de werkhouding van Maleisische werknemers? Voelen zij volgens jou een grote intrinsieke drang om hard en continue te werken?

III. 2 Is er volgens jou op de werkvloer veel standaardisatie door middel van procedures en regelgeving? Wordt hier makkelijk van afgeweken?

III. 3 Hoe wordt er omgegaan met tijd(sdruk)? Is tijd kostbaar en zijn deadlines strikt of wordt hier makkelijk van afgeweken?

III. 4 Ervaren mensen bij jou op de werkvloer snel stress?

III. 5 Is het gebruikelijk om emoties te uiten op de werkvloer?

III. 6 Hoe wordt er op gereageerd als jij of anderen emoties uiten?

III. 7 Merk jij onderlinge verschillen in de manier waarop met emoties, werkdrang en regelgeving wordt omgegaan tussen de verschillen etnische groepen?

### **IV. VERSCHILLEN IN WAARDEN EN VERSCHILLEN TUSSEN MANNEN EN VROUWEN**

IV. 1 Als je een onderscheid maakt tussen zogenaamde 'zachte waarden' zoals personen, zorg dragen, verhoudingen, gelijkheid, consensus en solidariteit en 'harde waarden' zoals materialisme, prestatie, uitvechten en wedijver, hoe zou je deze dan plaatsen bij Nederland en Maleisië? Welke verschillen merk je en waarom?

IV. 2 Merk jij verschil in gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de werkvloer? Hoe uit zich dit?

IV. 3 Is het naar jou idee – om bepaalde doelen te behalen of jezelf te onderscheiden – op de werkvloer meer hulp vol om goed te presteren door te concurreren of door tactvol te zijn naar anderen toe en samen te werken?

### **V. ONDERLINGE VERSCHILLEN, BICULTURALITEIT**

V. 1 Kun jij bij jou op de werkvloer spreken van een heterogene cultuur? Hoe uit zich dit?

V. 2 Merk je andere onderlinge verschillen tussen verschillende mensen in hun omgang elkaar op de werkvloer? Hoe zou jij deze verschillen verklaren?

V. 3 Merk jij verschillen tussen waarden van de verschillende etnische groeperingen op de werkvloer?  
Welke vind jij kenmerkend?

V.4 Merk jij op dat er door tegenstrijdigheden tussen deze groepen conflicten kunnen ontstaan zoals mislukte overeenkomsten of onderhandelingen?

V.5 Wat voor rol spelen de verschillen in religies tussen de etnische groepen op de werkvloer volgens jou?

V.6 Welke overeenkomsten vind jij kenmerkend voor alle drie de etnische groeperingen in de Maleisische nationale cultuur?



## **BIJLAGE V: VRAGENLIJST FOCUSGROEP**

- **Aantal personen in focusgroep:**
- **Relatie tussen personen:**
- **Vrouw/man:**
- **Leeftijd:**
- **Organisatie:**
- **Functie/taken:**
- **Hoe lang al in Maleisië:**
- **Eventuele werkervaring in Nederland (welke organisatie, functie/take, hoe lang)**

### **I. VERSCHILLEN IN HIERARCHIE**

I.1 Hoe ervaren jullie de hiërarchie in jullie organisatie en de uiting hiervan op de werkvloer? Welke directe invloed heeft dit op jouw dagelijks werken?

I.2 Hoe groot is jullie stem op de afdeling als het aankomt op beslissingen en ideeën?

I.3 Hoe afhankelijk zijn jullie van anderen op jullie afdeling bij het uitvoeren van je taken?

I.4 Hoe ervaren jullie de groepsdynamiek op de afdeling? Voelen jullie je onderdeel van de groep? Heeft dit lang geduurd?

### **II: EIGEN BELANG VERSUS GROEPSBELANG**

II. 1 Hoe ervaren jullie de communicatie op de werkvloer in termen van volledigheid en duidelijkheid?

II. 2 Wat is volgens jullie belangrijker op jullie werkvloer: het goed en efficiënt uitvoeren van taken of het bewaren van onderlinge harmonie in de groep?

II. 3 Hoe belangrijk is volgens jullie de relationele band met anderen op de werkvloer? Welke invloed heeft deze band volgens jullie op hulp in uitvoer van taken en waardering?

### **III: GEVOELEN VAN STRESS, EMOTIES EN STANDAARDISATIE DMV REGELGEVING OP DE WERKVLOER**

III. 1 Wat valt jullie op aan de werkhouding van Maleisische werknemers?

III. 2 Wordt er op jullie afdeling veel vastgehouden aan standaardisatie d.m.v. regelgeving of niet? Hoe merken jullie dit?

III. 3 Hoe wordt er omgegaan met tijd(sdruk) op jullie afdeling?

III. 4 Hoe wordt er omgegaan met emoties bij jullie op de werkvloer?

### **IV. VERSCHILLEN IN WAARDEN EN VERSCHILLEN TUSSEN MANNEN EN VROUWEN**

IV. 1 Welke waarden vind jij kenmerkend bij jou op de werkvloer en hoe uit zich dit?

IV. 2 Merken jullie veel verschillen tussen mannen en vrouwen op de werkvloer en hoe uit zich dit?

IV. 3 Is het volgens jullie belangrijker om goed te presteren of om tactvol te zijn en goed samen te werken?

#### **V. ONDERLINGE VERSCHILLEN, BICULTURALITEIT**

V. 1 Zijn er duidelijke onderlinge verschillen merkbaar bij jullie op de werkvloer tussen mensen?

V. 2 Merken jullie verschillen tussen verschillende etnische groeperingen op de werkvloer?

V.3 Merken jullie weleens onderlinge spanningen of frictie tussen etnische groeperingen?

V.4 Zijn er juist ook opvallende overeenkomsten tussen de etnische groeperingen?

V.5 Wat is volgens jullie de rol van religie op de werkvloer?

**BIJLAGE VI: CODEBOOM**

